

El presente libro ofrece una visión simple, pero profunda, de las bases filosóficas de la estrategia, y las aplica a la realidad específica del sector público latinoamericano. En lugar de ver en la estrategia sólo un procedimiento administrativo, David Arellano Gault ofrece una visión que se concentra en lo más importante de esta forma de pensamiento: cómo alcanzar objetivos cuando éstos dependen de la acción e interacción de muchos individuos y grupos, y cómo hacerlo racionalmente, tomando en cuenta siempre a los aliados y los adversarios. De esta manera, a partir de una reflexión rigurosa sobre la racionalidad de la gestión estratégica, el autor proporciona en estas páginas una serie de herramientas para diseñar estrategias en el sector público en forma sencilla y sistemática.

DAVID ARELLANO GAULT es doctor en administración pública por la Universidad de Colorado. Ha escrito diversos artículos sobre las organizaciones gubernamentales en revistas especializadas y libros colectivos, y se ha desempeñado asimismo como consultor de diversos organismos públicos. Actualmente es profesor del Centro de Investigación y Docencia Económicas.



9 789681 672270

David Arellano Gault

Gestión estratégica para el sector público

Gestión estratégica para el sector público

Del pensamiento estratégico al cambio organizacional

David Arellano Gault



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



SECCIÓN DE OBRAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL SECTOR PÚBLICO**

DAVID ARELLANO GAULT

GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR PÚBLICO

*Del pensamiento estratégico
al cambio organizacional*



FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

Primera edición, 2004
Segunda reimpresión, 2010

Arellano Gault, David
Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional / David Arellano Gault. – México : FCE, 2004
262 p. ; 21 x 14 cm – (Colec. Administración Pública)
ISBN 978-968-16-7227-0

1. Administración pública I. Ser II. t

LC JF1352

Dewey 350 A785g

Distribución mundial

Comentarios y sugerencias:
editorial@fondodeculturaeconomica.com
www.fondodeculturaeconomica.com
Tel. (55)5227-4672 Fax (55)5227-4694

 Empresa certificada ISO 9001:2000

Diseño de la portada: Teresa Guzmán Romero

D. R. © 2004, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA
Carretera Picacho-Ajusco, 227; 14738, México, D. F.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra —incluido el diseño tipográfico y de portada—, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del editor.

ISBN 978-968-16-7227-0

Impreso en México • *Printed in Mexico*

ÍNDICE

Introducción	9
I. <i>El problema de la estrategia</i>	19
II. <i>La teoría de la estrategia</i>	29
III. <i>La misión estratégica</i>	53
IV. <i>El diagnóstico estratégico</i>	78
V. <i>Proyecto de integración: la estrategia y los objetivos estratégicos</i>	125
VI. <i>Los objetivos estratégicos: las pautas de la intervención organizacional</i>	135
VII. <i>Diagnóstico para la acción o diagnóstico táctico</i>	144
VIII. <i>Implantación, motivación y evaluación para la estrategia</i>	210
Conclusiones.....	245
Bibliografía	249

INTRODUCCIÓN

EL “BOOM” DE LA ESTRATEGIA

Intentar imprimir dirección y sentido al cambio en la realidad contemporánea parece ser un reto fundamental que, sin embargo, se dificulta extremadamente debido a la complejidad del movimiento social y a las dificultades de los paradigmas que desde la ciencia social se producen para aprehenderlos. Este intento analítico está interesado, en primera instancia, en reflexionar sobre los caminos que pueden abrirse, a pesar de la complejidad, para no quedarnos “cruzados de brazos” ante ésta y así intentar darle sentido a la acción social.

El énfasis particular está puesto en las organizaciones públicas porque, si bien con pretensiones nunca alcanzadas del todo, tienen la importante misión de transformarse bajo criterios de eficiencia y responsabilidad frente a una sociedad que cada día se vuelve más compleja y plural. ¿En qué radica la complejidad? La dinámica de la realidad actual, donde el movimiento complejo se convierte en cotidianidad y la transformación de la lógica social se realiza día a día, incluso dentro del espectro cultural, impone un verdadero reto a los científicos y programáticos sociales.

No sólo hablamos del “shock del futuro” —como lo llamara Toffler—,¹ ya que no se refiere exclusivamente a un movimiento inusitado de las cosas, sino también a la transformación de las relaciones entre ellas, más allá de ser éstas causadas por la velocidad del cambio.

Las olas de transformación social no pueden ser entendidas ya, como lo plantearon muchos paradigmas, como espacios propios y lógicos del devenir histórico, a través de

¹ A. Toffler, *El shock del futuro*, Plaza y Janés, España, 1987.

leyes estructurales *per se*, sino en la inteligencia de que es en las coyunturas donde encontramos el espacio dinámico, vivo y complejo del actuar humano. Esta misma actuación va definiendo —en forma dialéctica y debido a su búsqueda de estabilidad y control— las estructuras.

Es muy interesante constatar cómo las ciencias sociales, desde todas las escuelas, plantean regresar al ser humano como categoría básica. Llevamos muchos años hablando de estructuras, sistemas, funciones, en que muchas veces se ignoraba al hombre en sí mismo, pues se suponía que formaba parte de estas categorías por antonomasia. Sin embargo, nos enfrentamos con que nuestros modelos no son capaces de diseñar o interpretar una realidad compleja sin regresar al individuo.

Nos resistimos, no obstante, a regresar a posiciones simplistas, que ven en los héroes o en los arquetipos la verdadera razón de la dinámica humana.² Y también nos resistimos a aceptar que debemos conformarnos con la realidad que nos han predicado, sin pretender afectarla o transformarla —conscientemente— en aquello que creemos erróneo.

Nuestra sociedad, que se había propuesto construir en el siglo xx una convivencia más justa y equitativa, con un desarrollo acelerado de las fuerzas productivas; que no podría regresar a la barbarie y a las luchas intestinas de los siglos pasados y de la primera mitad del anterior; una sociedad, en fin, que mediante el socialismo o el capitalismo buscaba construir —como nunca antes lo había intentado— un mundo en forma conscientemente intervencionista, esta vez no podría bajar los brazos ante una crisis global y demostrar así su incapacidad para lograr un sueño de tal envergadura.

Definitivamente, la realidad se está transformando y las reglas no pueden ser las mismas. Las “masas” dejan de ser un concepto válido para continuar interpretándose como “objeto” sociológico y se descomponen ahora en seres humanos individuales: respetables, pensantes, actuantes. Pero

² Tal como lo veía Tomas Carlyle en *Los héroes*, Porrúa, Sepan Cuantos..., núm. 307, México, 1976.

tampoco pueden actuar a su libre arbitrio, pues la dinámica social requiere necesariamente un actuar colectivo. La anarquía ha demostrado su esterilidad frente al hombre que trata de construir un verdadero ente colectivo. Tal vez ésta sea la mayor dificultad del momento presente. Ni existe la “mano invisible”, ni el Estado omnipresente ni el partido pueden sustituir al verdadero hombre colectivo. Éste se compone de individuos libres y pensantes que aceptan y empiezan a vislumbrar una dirección, para hacer realidad su concepción del mundo. Es el hombre plural, como principio del hombre colectivo.

Definir al “nuevo príncipe” (parafraseando a Antonio Gramsci) requiere como nunca una capacidad teórica enorme, ya que ello implica la existencia de una direccionalidad en el actuar individual y colectivo, aun a sabiendas de la imposibilidad de predecir el futuro y aceptando que existen diferentes formas de percibir e interpretar lo que es la realidad y las formas que asume (como principio de realidad o método). Esta definición requiere, por tanto, la capacidad de fusionar la técnica con la realidad social, entendida esta última como un conjunto heterogéneo de grupos e individuos.

Hoy por hoy uno de los grandes retos es encontrar una direccionalidad social positiva, en una síntesis que se mueva desde arriba hacia abajo y desde abajo hacia arriba, sin exclusiones. Esto implicaría la constitución de un tejido social abierto y tolerante, que no le imponga a la sociedad toda —desde algún bloque de poder tecnocrático— qué hacer y en qué dirección moverse, como tampoco dejar a la libre empresa la grave responsabilidad de la búsqueda de la sociedad equitativa.

Esta direccionalidad requiere todavía construirse. Necesita un proceso capaz de entender la dinámica social, económica y política, en que el hombre real —vivo y pensante— sea la premisa de su logro: sujeto de actuación y no objeto de manipulación. Ni el más sofisticado modelo ni marco teórico alguno podrán jamás enfrentar la realidad eficientemente sin considerar el papel auténtico y cotidiano de los individuos, de sus grupos y coaliciones, moviéndose

según sus propios parámetros de racionalidad, no siempre claramente comprensibles como sujetos de actuación y pensamiento.

En la medida en que se parta de la idea fundamental de que hay una realidad compleja sobre la cual se tiene que actuar en conjunto racionalmente, con una direccionalidad compartida y con la intención de transformar o cambiar la realidad con una idea o un valor que se intenta gestar e implantar, el pensamiento estratégico puede ser un factor importante en el éxito de esta perspectiva. Pero deberá basar su intervención en el principio de la existencia del "otro", que se mueve autónomamente y que tiene todo el derecho de pensar y actuar según su propia visión del mundo.

El pensamiento estratégico se separa de la concepción clásica de la planeación, pues ésta buscaba alcanzar una meta preconcebida por caminos eficientes y óptimos.³ Para la estrategia no existen caminos óptimos ni se identifican todas las variables. Las realidades y sus estructuras posibles son creadas y construidas por agentes sociales, constituyendo así diversos espacios-tiempos socioculturales y políticos. En términos sociológicos, la estrategia es una forma de racionalidad instrumental que niega su fuente medios-fines en aquello que la simplifica, aceptándose en un espacio de complejidad.⁴ Desde este punto de vista, la estrategia es una decisión racional que busca robarle espacios, desde la racionalidad instrumental, a la racionalidad comunicativa y argumentativa.

Éste es el marco inspirador del presente libro, además de ser un intento por elaborar un instrumento de gestión para las organizaciones, con las características propias de la cultura latina. Mucho se ha escrito desde la perspectiva estadu-

³ Aun el loable esfuerzo de Carlos Matus, que incorpora a los actores móviles, guarda mucho de la filosofía "bola de cristal", que ha hecho de la planeación un instrumento del accionar racional-lineal bastante cuestionado hoy día a la luz de los procesos turbulentos y caóticos de cambio. Véase C. Matus, *Estrategia y plan*, Siglo XXI, México, 1981; del mismo autor, *Planificación de situaciones*, FCE, México, 1980.

⁴ Jürgen Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, Buenos Aires, 1981.

nidense, bastante ajena a nuestros esquemas culturales de racionalidad y poder. Y aunque éste sea un esfuerzo difícil y arriesgado, definitivamente creemos que vale la pena intentarlo.

La estrategia se está convirtiendo en un instrumento muy importante para el cambio en diversas organizaciones. Y el sector público no es la excepción. Sin embargo, la utilización de instrumentos estratégicos por sí mismos no cambiará nada. Las organizaciones gubernamentales son espacios sociales altamente dinámicos y complejos. Entenderlos en esta lógica es punto de partida para el uso de instrumentos estratégicos. Echemos un vistazo rápido a nuestra concepción de las organizaciones gubernamentales para ubicar con mayor precisión la importancia del enfoque estratégico.

LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Las organizaciones son un constructo social de la modernidad donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido; donde los recursos se movilizan y se aplican; donde las políticas se generan y luego se aplican; donde las reglas, leyes y normas operan en la práctica; donde los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas; donde la sociedad se relaciona con sus representantes e instituciones.

El estudio de las organizaciones ha permitido romper con el supuesto de que, como categoría, podían asimilarse a la de un solo ente racional básico con conciencia y propósitos definidos. Las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos, en estructuras móviles y heterogéneas que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos.

Asumir la existencia de las organizaciones como tales

implica aceptar que existe un movimiento organizacional con actores que buscan espacios de libertad y que se enfrentan a la ambigüedad. No asumir la existencia de la organización significa dejar de estudiar los mecanismos de dirección y acuerdo necesarios que permiten la acción colectiva con sentido y orientación.

Las organizaciones gubernamentales, al estar insertas en una lógica no lineal o unificada, son en la práctica un conjunto de entes heterogéneos.

Pero generalmente cuando se ha abordado el estudio sobre el accionar de las organizaciones públicas se ha hecho tomando en cuenta variables políticas, sociales y económicas que afectan el éxito de las acciones de las organizaciones gubernamentales. Se han privilegiado, en consecuencia, los resultados y no el proceso a través del cual este tipo de organizaciones genera resultados efectivos.

Las organizaciones gubernamentales tienen un contexto propio, redes interorganizacionales particulares, valores, símbolos, normas y actores que generan sentido y la interpretación de la acción. Si se olvida esta dimensión se puede asumir erróneamente que cuando a una organización gubernamental se le da un orden, ésta se cumple automáticamente.

Las organizaciones gubernamentales están insertas y limitadas por un marco legal, social, económico y político que les da existencia general; sin embargo, como tales se enfrentan a una realidad particular en un tiempo concreto con recursos humanos específicos. Es por ello que son capaces de generar sus propias lógicas más allá de las influencias políticas y los incentivos económicos.

Para entender este fenómeno es necesario comprender tres características que conforman y moldean a las organizaciones gubernamentales: forman parte del gobierno como una serie de estructuras organizacionales diferenciadas en medio de sociedades cada día más complejas y plurales, y no como organizaciones que se adhieren de manera lineal a la lógica monolítica del gobierno; son organizaciones duales, y forman parte de una red.

¿Qué significa entender a las organizaciones guberna-

mentales insertas en la lógica del gobierno como una serie de estructuras organizacionales? La idea del gobierno como un cuerpo de funcionarios profesionales responsables, que representaban la “correa de transmisión” entre Estado y sociedad, se ha vuelto obsoleta ante la complejidad del mundo actual. Una sociedad heterogénea y un gobierno compuesto por organizaciones, grupos e individuos, obliga al aumento de la complejidad de cualquier intento analítico.

¿Por qué las organizaciones gubernamentales son duales? Las organizaciones públicas deben ser comprendidas más allá de la lógica legal, normativa o política. Éstos son factores muy importantes, pero no se puede alejar del análisis el hecho de que existen actores que están inmersos en una dinámica organizacional. Por eso deben analizarse las organizaciones gubernamentales como determinadas tanto formal como legalmente en cuanto a sus objetivos, pero como organizaciones que una vez construidas adquieren lógica propia, se enfrentan a su propio contexto y complejidad y desarrollan capacidades. En fin, realizan esfuerzos de sobrevivencia como cualquier otra organización.

Lo anterior conduce a una premisa inicial: las organizaciones públicas actúan dentro de la compleja contradicción de origen con la que se formaron. Sin embargo, la dualidad que portan las organizaciones públicas no debe ser entendida como una relación de exclusión entre formalidad y vida organizacional real. Sus elementos mantienen interpenetraciones constantes.

La tercera característica se refiere a que las organizaciones públicas forman parte de una red. En el momento en que nacen las organizaciones gubernamentales, además de tener un condicionamiento formal-legal, se originan dentro de una estructura de organizaciones gubernamentales ya existente, con las cuales tienen relaciones. Las relaciones entre ellas, si bien responden a cierta lógica formal, no se pueden explicar sólo con reglas y normas. Por tanto, una parte importante de las relaciones se genera a través del movimiento flexible y complejo de los juegos interorganizacionales. Esto implica que las relaciones entre las organiza-

ciones no tienen como marco de referencia sólo la ley y la política, sino también las relaciones informales entre ellas. Al establecer estrategias para la organización se deben situar en el análisis, de la manera más clara posible, las relaciones en las que se ven involucradas las organizaciones en el interior del aparato gubernamental.

Sin embargo, desde las corrientes sistémicas hasta las técnicas de reingeniería se ha buscado transformar las estructuras organizativas de las organizaciones gubernamentales, sin tomar en cuenta las complejidades anteriores, pero los resultados que se han obtenido a través de estos métodos han resultado poco concluyentes y desarticulados. Porque transformar las agencias gubernamentales es alcanzar el éxito en un proceso de gestión estratégica que parta de la propia complejidad de las características intrínsecas del gobierno.

Al emprender un proceso así hay que tener en cuenta que las organizaciones son espacios de múltiples actores capaces de mantener y aumentar su libertad de acción ante los límites impuestos estructuralmente o por las relaciones con otros actores. De esta manera, cualquier esfuerzo de transformación radical en una organización generará comportamientos adaptativos, de resistencia y simulación entre actores, reacomodando sus espacios y capacidades de influencia a las nuevas condiciones.

Pero lo dicho hasta aquí de las organizaciones gubernamentales nos lleva a preguntarnos cómo es posible incidir en ellas para lograr transformaciones de acuerdo con ciertos objetivos, si las organizaciones son relaciones sociales de intencionalidad y racionalidad ambigua, poder e interpretación, como capacidades humanas de la propia relación. Sin embargo, el enfoque de la gestión estratégica abre amplias posibilidades al respecto.

ESTRUCTURA DE LA OBRA

La primera parte del libro comienza con una discusión acerca de la realidad y la pertinencia del pensamiento estra-

tégico, dadas las limitaciones y críticas del modelo de la racionalidad en el que se inserta. Después de establecer que es posible la estrategia —porque aunque se sitúa dentro del paradigma racional, lo trasciende en sus límites más evidentes—, el libro continúa con la historia del pensamiento estratégico.

El segundo capítulo recorre la historia del pensamiento estratégico desde sus orígenes militares hasta los desarrollos más recientes hechos para las organizaciones. Termina exponiendo el enfoque de la gestión estratégica como el más pertinente para abordar las transformaciones de las organizaciones públicas.

La segunda parte del libro muestra con mayor detalle cómo puede llevarse adelante el proceso de gestión estratégica, desde el establecimiento de la misión hasta la táctica para su aplicación.

I. EL PROBLEMA DE LA ESTRATEGIA

¿En qué acabaría la guerra sin un cerebro y un corazón que la dirijan?

BRAM STOKER, *Drácula*

MUCHO SE HA ESCRITO sobre el cuestionamiento estratégico: desde el problema de la guerra y la disposición correcta de las fuerzas en las batallas¹ hasta el de su manejo en una empresa con contextos altamente móviles, pasando obviamente por el ámbito de la geopolítica y de las relaciones internacionales.²

En términos generales, el principio estratégico se mantiene en forma aproximadamente homogénea, pues considera, en todos los casos, alguna perspectiva —globalizadora, compleja y racional— de la realidad.

El concepto estratégico tal vez sea uno de los nichos más poderosos del modelo de la decisión racional.³ La estrategia, a su vez, sería la forma más consecuente de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos.⁴ “El modelo de decisión, más cuando el acto de decisión es considerado algo sofisticado, complejamente estructurado, un problema estratégico, está fuertemente ligado al gerente racional omniconsciente.”⁵

El enfoque estratégico —así como el modelo de decisión racional que involucra— se ha convertido en un paradigma⁶ que posee especificidades muy claras:

¹ Carl von Clausewitz, *De la guerra*, Diógenes, tomo 1, libro 3, México, 1973.

² Raymond Aron, *Paz y guerra entre las naciones*, Alianza, Madrid, 1970.

³ T. Graham Allison, *La esencia de la decisión*, GEL, Buenos Aires, 1988.

⁴ *Ibid.*, p. 38.

⁵ F. Hasselhoff, “A New Paradigm for the Study of Organizational Goals”, en I. Ansoff *et al.*, *From Strategic Planning to Strategic Management*, Nueva York, 1976, p. 20.

⁶ Paradigma en el sentido de que conforma un cuerpo explícito de cate-

- Su desenvolvimiento en un contexto turbulento, donde la información no es precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre.
- Su definición por la relación sujeto-contexto. Sin embargo, no resuelve todos los problemas, como muchos creyeron, sino solamente relaciones complejas de engranaje entre quien toma las decisiones y la realidad a la que pertenece. La inmunidad del sujeto, en relación con su contexto, no existe.⁷

La primera característica, que le da especificidad al enfoque estratégico, pareciera contradecir los parámetros “heroicos” que exigen cumplir el modelo de la decisión racional. Ante esto diremos que existen versiones más realistas de esta perspectiva, versiones que se han adaptado y transformado en busca de visualizar la realidad en forma relativamente ordenada y con información parcial. En la teoría de la decisión racional no sólo existe el “hombre económico” o el “hombre administrativo”, así como tampoco todo es teoría de juegos o matrices de escenarios.

Dentro de la visión racional existen estudios más flexibles, pero sin abandonar, totalmente por lo menos, el barco de la racionalidad clásica.⁸

De todas maneras, las críticas —aún en estas condiciones— no se han dejado esperar ante la constatación de un mundo tremendamente más complejo donde los medios no necesariamente son técnicamente adecuados, donde los fines pueden ser discutidos como valores entre diversos seres

gorías que codifican la teoría para poder ser aplicada. Robert K. Merton, *Teoría y estructura sociales*, 3ª ed., FCE, México, 1992, p. 87.

⁷ “La competencia agresiva no puede evitar la disminución de algunas empresas [...] la sola visión del beneficio atrae efectos negativos. La legislación sobre seguridad, la presión de los consumidores, los problemas de contaminación [...] son una demostración de que las empresas están perdiendo inmunidad respecto de la influencia exterior.” I. Ansoff *et al.*, *op. cit.*, p. 43.

⁸ Este concepto de racionalidad es toda una brecha en la historia del pensamiento social, considerando la capacidad de cálculo y el establecimiento “universal” de valores. El representante más válido (no el único) es Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, México, 1984.

humanos y donde se ubica al ser humano, pensante y racionalmente limitado, en el centro de todo este complejo movimiento.⁹

Pero, ¿quién puede escapar a la racionalidad en un mundo como el nuestro? ¿Quién se puede convertir en el Nietzsche contemporáneo y abandonar toda posibilidad de encontrar cierta regularidad en el mundo humano?

No negamos que el racionalismo parte de una concepción que ve en las regularidades del movimiento de los planetas y en las leyes de la física, la química y la biología, el esquema lógico, ya sea de creación divina, ya de no creación/modificación de la materia, por medio del cual los hombres sueñan en convertirse de naturaleza consciente en conciencia de la naturaleza¹⁰ o en ciudadanos del cosmos.¹¹

Por lo mismo, no escondemos que los intentos racionalistas más puros quieren encontrar en la realidad social y con la misma perfección que las leyes planetarias y físico-químicas estas leyes de regulación y movimiento; pero tampoco creemos que la solución sea caer en el “irracionalismo”, en la total diferenciación entre lo social y lo natural, en el determinismo total; o asimismo, tachar a los racionalistas de “ideólogos” enmascaradores de la clase dominante, bajo

⁹ Es muy interesante observar cómo se construyó una ecuación básica de la racionalidad humana: fines-medios y el hombre en medio de todo el proceso. Las escuelas de la decisión de alguna manera realizaron supuestos sobre cada uno de los factores. La más clásica impone tres supuestos: a) los fines no son discutidos, pues están especificados; b) los medios son técnicamente adecuados; y c) los seres humanos mantienen homogeneizada su perspectiva del logro, ya sea el dinero, la ley o la creencia cultural. Las teorías más avanzadas de la decisión van rompiendo supuesto por supuesto: los fines son valores humanos que deben ser discutidos, los medios no necesariamente son adecuados ni se encuentran en las condiciones óptimas, los seres humanos no mantienen un cuerpo permanente de valores homogéneos que permitan la actuación unificada. Las diversas teorías rompen uno u otro, pero aquellas que se aproximan a romper al mismo tiempo los tres supuestos deben aceptar que su capacidad de prescribir se vuelve casi nula, contentándose entonces con describir. De aquí a negar la decisión como categoría sólo hay un paso.

¹⁰ Como lo vio Carlos Marx, *Crítica al programa de Gotha*, Lenguas Extranjeras, Pekín, 1970.

¹¹ Como es el sueño y la teoría de Carlos Sagan, *El cerebro de broca*, Grijalbo, México, 1983; y del mismo autor, *Cosmos*, Planeta, México, 1985.

un accionar estructurado por un sistema o a través de actividades “simbólicas”.

Creemos, más bien, que el concepto de *racionalidad* es una puerta abierta para comprender el mundo, donde lo natural y lo social son distintos mas no dicotómicos, y, menos aún, factores que carecen de interpenetraciones e interinfluencias. Y donde, además, el voluntarismo-determinismo no es sino el continuo de los elementos existentes en el accionar humano, en todo nivel de análisis.¹²

Negar que la estrategia se encuentra inserta en un mundo hambriento de certeza, y que el modelo racional es la principal fuente en la que abreva su voluntarismo, sería una mentira fatal. La racionalidad es un espacio humano muy poderoso, sin lugar a dudas, un nicho que debemos romper y transformar para salir de esta especie de “guerra fría” teórica entre el voluntarismo y el determinismo.¹³ Pero caer en el extremo de decir que no hay posibilidad de buscar racionalidad, que no puede existir estrategia, es tanto como decir que no existe ni una pizca de voluntarismo en cada ser humano y que todo está determinado, con lo que terminaríamos diciendo que la racionalidad existe, en forma múltiple. Esto, creemos, sería buscar la puerta falsa y hacer una “fuga hacia adelante”, sin acatar responsabilidades y cayendo en un nihilismo extremista,¹⁴ cuando lo que realmente se quiere es andar congruentemente hacia adelante.

La estrategia, por tanto, es un esfuerzo por encontrar una

¹² ¿Qué haría el *ello* determinado de Freud, o el padre de Barnard sin el *yo* o el *adulto* voluntarista e incidente? ¿Qué haría el Luis Napoleón de la Francia de la Comuna determinado por su realidad objetiva, siendo un “mediocre” —el epíteto menos fuerte que Marx le lanzó— sin la soldadesca hambrienta a quien echarle salchichón y cerveza, sin la voluntad y reflexión del propio personaje llamado Luis Bonaparte?

¹³ F. Hasselhoff, *op. cit.*, p. 24.

¹⁴ De alguna manera, al ser la decisión una piedra clave de las cuestiones filosóficas más elevadas de la epistemología y la ontología, en realidad sólo hay dos posturas: existe la decisión o no existe. Si existe, existe la voluntad y la alternativa es adecuar el modelo racional (lo cual no es un pecado ni algo por lo que hay que ruborizarse si el concepto de racionalidad es realista). Si no existe, no hay otra salida que la aceptación de un mundo determinado. En este sentido, L. Sfez es muy congruente: *Crítica de la decisión*, FCE, México, 1984.

relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado.

De esta forma, tenemos perspectivas que procuran establecer la naturaleza de la racionalidad otorgándole un espacio dentro de los distintos ámbitos de la realidad. Tanto la decisión racional como organizacional, al igual que la decisión política o burocrática, comienzan a entender que se requieren unas a otras, pues aisladamente explican con certeza sólo parte de un fenómeno específico.¹⁵ Pedro Pavesi,¹⁶ por ejemplo, se plantea a sí mismo dentro del modelo racional, viéndolo como el verdadero MODELO; esto es, considera que las otras perspectivas son “enfoques” o herramientas aplicables dentro del modelo racional, y acepta que las otras perspectivas sólo coadyuvan a crearlo y a aplicarlo. A su vez, Simon siempre aceptará, desde el modelo organizacional, la deuda contraída con el modelo racional, y discípulos suyos, como Mazzolini y Pettigrew,¹⁷ buscarán un acercamiento hacia el modelo político con parámetros más realistas. Por su parte, situándose dentro del modelo burocrático, Allison¹⁸ buscará comprender la realidad en su conjunto, incluyendo problemáticas racionales y organizaciones situadas en contextos específicos.

Definitivamente, pensamos que se ha comenzado a abrir el camino para integrar los enfoques de la decisión con el sujeto real. Así, los modelos de decisión pueden visualizarse como

¹⁵ Estas categorías taxonómicas de la decisión parten de principios distintos. Hemos hablado ya de la decisión racional, es decir, de configurar medios afines. La decisión política está basada en los intereses de los grupos involucrados y se desarrolla a través de pequeñas decisiones incrementales, que no buscan resolver todo el problema sino probar y ensayar en situaciones reducidas. La decisión organizacional tiene que ver con el hecho de que las decisiones de los seres humanos se conectan desde adentro y hacia las organizaciones, donde los procedimientos, funciones y jerarquías son vehículos de las decisiones individuales. Para un entendimiento más a fondo, véase T. Graham Allison, *op. cit.*

¹⁶ Pedro Pavesi, “Modelo de cálculo decisiorio”, mimeo, México.

¹⁷ R. Mazzolini, “Process Decision as a Political Process”, mimeo, y M. Pettigrew, “How Strategic Decision are Made”, mimeo.

¹⁸ T. Graham Allison, *op. cit.*

CUADRO I.1

	Niveles de agregación		
	Individual	Organizacional	Colectivo
<i>Pautas de acción racional-estricto</i>	Acciones dirigidas a objetivos racionales	Rutinas y conductas dirigidas a objetivos organizacionales	Juegos dirigidos a objetivos conflictivos
<i>Autores</i>	Pavesi Sallenave	Simon Cyert-March Pettigrew	Lindblom Allison Sfez

niveles o dimensiones distintas, bajo niveles de agregación particulares, como se muestran en el cuadro I.1.¹⁹

Esto nos lleva a la segunda especificidad mencionada. Se ha visto a la estrategia de la misma forma que a todo objeto de estudio, desde los extremos de las visiones filosóficas conocidas. Si se ve la relación INDIVIDUO-SOCIEDAD-ORGANIZACIÓN/CONTEXTO como una dicotomía, se está leyendo el problema estratégico desde la eterna discusión de las relaciones: sujeto cognoscente/objeto cognoscible.

De esta forma tendremos a los estrategas “adaptativos”, que ante una realidad muy grande y poderosa sólo se defienden y sobreviven (el objeto domina al sujeto);²⁰ o bien, denotan en la estrategia la capacidad de incidir allí donde el estratega decide su futuro gracias a una gran genialidad de su parte (el sujeto domina al objeto).²¹

La necesidad positivista de los seres humanos por dicotomizar todo (blanco-negro, bueno-malo, etc.) se traspasa a todos los ámbitos. Así tenemos desde la adopción de una

¹⁹ Adaptado de T. G. Allison, *op. cit.*, pp. 367-381.

²⁰ Véase I. Ansoff, “The Changing Manager”, *Business Strategy*, Penguin, EUA, 1969; M. Porter, *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982; Boston Consulting Group, “El concepto de estrategia”, en *Biblioteca de administración estratégica*, McGraw-Hill, México, 1980.

²¹ Véase K. Ohmae, *La mente del estratega*, McGraw-Hill, México, 1989; E. R. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, EUA, 1984.

estrategia defensiva ante un contexto adverso —lucha bajo la ley de la selva— hasta la estrategia de una metaconciencia o genialidad, donde el sujeto dominará sólo hasta mientras le dure su metarracionalidad, poco común.

Aquí tenemos, por fortuna, acercamientos a la integración. Aquellos que parten del hecho de que la sola adaptación no es suficiente, pues el contexto no es únicamente técnico-económico, sino además psicosocial y político. La organización no sólo tiene un contexto, sino también una configuración interna. No se trata de planear solamente, sino también de implantar.²²

Otros, sin dejar de equiparar la relación estrategia-competencia, plantean la complejidad de la incidencia de la estrategia sobre contextos competitivos, dándole gran trascendencia a la capacidad interna de implantación.²³ Aun otros incorporan a sus análisis la importancia de los factores subjetivos en la construcción de la estrategia organizacional.²⁴

Esta integración, sin embargo, es aún muy complicada. La necesidad de romper la dicotomía organización-contexto no puede transformarse sin que implique algún grado de confusión. Aquí no cabe el caso de la estrategia como un ente todopoderoso, que en un solo intento comprende a todo el contexto y a toda la organización.

Requerimos avanzar hacia el encuentro de un concepto más avanzado de estrategia, el cual, sin perder la riqueza potencial propia de su naturaleza, integral y totalizante, no termine en “robinsonadas” imposibles de aplicarse; o bien, en el otro extremo, como meras recetas compactas o listas interminables de consejos o acciones.

Uno de los primeros pasos que se deben cuidar es tener bien claro que, como con cualquier fenómeno propio de las ciencias sociales, es necesario saber diferenciar los problemas epistemológicos de los ontológicos. Conceptualmente, hablar de *estrategia* es distinto que hablar de *proceso es-*

²² Tenemos aquí al propio Ansoff en una perspectiva evolucionada.

²³ Por ejemplo, Paul Sallenave, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1993.

²⁴ C. Bowman y D. Asch, *Strategic Management*, MacMillan, Londres, 1987.

tratégico, por lo que será trascendente saber diferenciar, entre éstos, el pensamiento estratégico, de las técnicas que maneja el análisis estratégico.

Ha sido común que estos elementos se confundan. Por una parte, el proceso estratégico y las técnicas de análisis estratégico nunca podrán sustituir del todo al estratega y a su pensamiento. Estrategia es una forma de pensamiento complejo, donde las técnicas son, a lo más, formas de apoyo. Realizar un proceso estratégico sólo pretendería sistematizar el pensamiento, mas no hacerlo estático.

La estrategia no puede ser el proceso, ni se elabora mediante una técnica; es resultado de una combinación de la capacidad de pensamiento contextual dirigido al “otro”, con la capacidad de interpretar la realidad, su pasado y su futuro. Es también una perspectiva del pensamiento, en forma de conocimiento, de un ser pensante que asume por ello una perspectiva de la realidad. Olvidar esto es perder todos los perfiles de humanidad que contiene el pensamiento estratégico o pretender que es resultado de la más pura intuición genial.

La estrategia es algo de todo esto, pero es una síntesis distinta. La estrategia pareciera ser un proceso de catalización de diversos elementos sintéticos que reflejan diversas aspiraciones humanas. Según nuestra perspectiva, el análisis estratégico de organizaciones parte de tres puntos básicos, que desarrollaremos con amplitud en el siguiente capítulo:

- La estrategia no es predicción, sino comprensión de la estrategia del “otro”. Se trata de establecer la direccionalidad más apropiada respecto de un contexto.
- La estrategia no trata con mundos racionales, globales y lineales, sino que ve el contexto como una serie de actores, con intereses, contradicciones y alternativas, y de sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son los ingredientes principales. Los actores y sus “agencias” no pueden controlar a otros actores, pero sí dirigirlos, cooptarlos, vincularse en relaciones de fuerza y negociación, etcétera.

- La estrategia, entonces, es una forma de pensamiento, una forma de observar y percibir la realidad. Definitivamente, la estrategia es una perspectiva que forma parte de los esquemas racionalistas, pero su diferencia, respecto de otros esquemas racionalistas, está en el hecho de que va en contra de las últimas consecuencias de los supuestos básicos del modelo racional típico²⁵ “homogeneidad, estandarización y predicción-control”.

El modelo racional de toma de decisiones, que va de la selección de objetivos a los criterios y a los medios que contribuyan a optimizar la decisión, lleva, a fin de cuentas, a la necesidad de homogeneizar los fines y los valores de quienes toman las decisiones, a estandarizar los medios técnicamente especificados y a controlar la realidad, “modelándola” para después predecirla.²⁶

La estrategia como perspectiva acepta la idea racionalista del diseño de la realidad —de medios a fines— pero no deja siempre de ir en contra de:

- la indispensable necesidad de homogeneizar fines, al existir actores múltiples y contradictorios;
- la indispensable necesidad de estandarizar permanentemente los medios, al ser las situaciones y los eventos tan cambiantes y móviles; por lo mismo, los medios requieren ser “reconfigurados” tácticamente;
- la indispensable necesidad de predecir/controlar, al sustentarse en la direccionalidad construida pensando en la estrategia “del otro”, siendo este último factor rigurosamente incontrolable.

Este último punto puede ser visto como la gran virtud y, paradójicamente, como la contradicción insalvable de la estrategia, en tanto perspectiva; esto es, como un esquema

²⁵ Explicada muy ampliamente por L. Sfez, *op. cit.*

²⁶ Desde los clásicos del modelo racional hasta aquellos de la “racionalidad limitada”, estas consecuencias existen. Lo que va cambiando es la “forma de llegar a hacerlo”. Véase H. Simon, *Las ciencias de lo artificial*, Aguilar, Madrid, 1984.

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

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

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

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

II. LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA¹

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

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

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

Esta línea analítica procura, en primera instancia, darle

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

² En el primer caso tenemos, por ejemplo, a Bertrand Russell, *Escritos básicos*, tomo 1, Orbis, Madrid, 1985; y en el segundo, a L. V. Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas*, FCE, México, 1993.

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

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

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

EL ENFOQUE MILITAR

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

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

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

SUN-TZU

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

En primera instancia, existen cinco factores fundamentales que hay que considerar en las acciones de guerra:

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

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

³ Sun-Tzu, *El arte de la guerra*, 2ª ed., Fundamentos, Madrid, 1981.

⁴ Como toda historia antigua, está llena de leyendas. Incluso no se ha podido comprobar la existencia de este personaje, pues algunos creen que, de acuerdo con una práctica común de aquella época, un autor utilizó su nombre e inventó la leyenda para dar a conocer su libro.

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

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

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

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

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

La trascendencia de la táctica aparece en el siguiente párrafo: “En consecuencia, el que sabe conseguir la victoria modificando su táctica de acuerdo con la situación del enemigo merece ser considerado como un divino”.⁸ Lo táctico es, por tanto, otro tipo de pensamiento, distinto del estratégico. Su lógica es diferente, juega con el cambio cotidiano.

Lo anterior no significa que la estrategia sea de “largo pla-

⁵ Sun-Tzu, *El arte de la guerra*, p. 49.

⁶ *Ibid.*, pp. 69 y 79.

⁷ *Ibid.*, p. 96.

⁸ *Idem.*

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

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

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

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

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

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

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

NAPOLEÓN¹⁰

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

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

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

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

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

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

ANTOINE-HENRI DE JOMINI

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

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

¹² *Ibid.*, pp. 126-128.

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

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

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

CARL VON CLAUSEWITZ

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

¹³ John Shy, “Jomini”, en P. Paret, *op. cit.*, p. 146.

¹⁴ En la esfera organizacional, como veremos después, quedará claro que esto no sucederá hasta que se pase a la época del *laissez faire* y de la mano invisible, cuando se puede y debe imponer una dirección a la realidad.

¹⁵ C. von Clausewitz, *De la guerra*, Diógenes, tomo 1, libro 3, México, 1982, y *Arte y ciencia de la guerra*, Grijalbo, c. 70, núm. 116, México, 1970.

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

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

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

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

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

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

¹⁶ John Shy, en *op. cit.*

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

Un recuento de lo expuesto nos deja claras algunas cosas:

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

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

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

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

EL ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La solución de estas matrices tendría que culminar en una larga serie de factores trascendentes. De las matrices unidireccionales se pasaría a las listas. Dentro de esta corriente observamos a uno de los autores más sistemáticos, quien elaboró las extensas listas que se requería para desarrollar la planeación estratégica: M. Porter,²³ en su primera etapa, tal vez era el autor más reconocido de esta corriente.

El destino de tal estilo de planeación fue el mismo que el de tantos otros, llámese planeación indicativa o flexible, aquella que se realiza en una economía mixta, obligatoria para el sector público e indicativa para el privado, o planeación nacional global, desarrollada en los países socialistas. Después de todo, dirigir las apuestas a la predicción absoluta y perfecta del futuro, en cualquier juego, es de un riesgo altísimo.

Así, una de las grandes dificultades de este enfoque radica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pero dejar así de indefinida la cuestión era tanto como llegar al principio. No debemos olvidar que los planificadores se expresaron como los defensores máximos de la visión racional del mundo. Eran algo así como poseedores de la linterna del conocimiento, voceros de hombres como Descartes, Pascal o Newton: si algo no está racionalmente definido, se debe hacer el esfuerzo por hacerlo racional; no es válido aceptar sin más un conocimiento desarticulado, bajando los brazos ante la realidad, sino que hay que optar, más bien, por acercárcele hasta encontrar su racionalidad.

Sin embargo, bajo esta concepción clásica del pensamiento estratégico quedaron lagunas importantes. Estas lagunas, más que funcionales, son estructurales; es decir, epistemológicas:

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

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

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

EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

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

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

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

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

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

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

²⁷ I. Ansoff, *From Strategic, op. cit.*, introducción, 1976.

²⁸ R. F. Vancil y P. Lorange, "Strategic Planning in Diversified Companies", *Harvard Business Review*, 53, enero-febrero de 1975, pp. 81-90.

²⁹ R. Mazzolini, *op. cit.*, y M. Pettigrew, *op. cit.*

³⁰ Siguiendo a Cyert y March, *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, Herrero, México, 1965.

³¹ Existen casos muy interesantes de esto, por ejemplo, la lucha que se da entre un departamento de diseño y el de investigación y desarrollo por definir la lógica del producto: quien la define tiene el mayor presupuesto y la mayor confianza dentro de la organización.

³² E. Freeman, *op. cit.*

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

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

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

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

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

³³ Arthur Sharplin, *Strategic Management*, cap. 1, 1SE, EUA, 1985.

³⁴ Cyert y March, *op. cit.*

Posteriormente, en su análisis, el autor establece:

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

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

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

pos humanos afectantes, internos y externos de la organización, partes sustantivas del pensamiento estratégico en la esfera militar, como ya se ha señalado con anterioridad.

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

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

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

EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. LA MISIÓN ESTRATÉGICA

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

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

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

JEAN CHATEAU

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

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

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

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

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

propio de una organización, a partir de la relación clientes-productos.⁴

Yavitz y Newman van más allá y establecen que “una posición deseada, en un mundo pronosticado [...] puede tratarse como la diana o el marco de la estrategia”.⁵

Para Bryson (1995) la misión de la organización, en tándem con sus mandatos, establece su razón de ser, la justificación social de su existencia. Para una agencia gubernamental u organización no lucrativa, la misión debe identificar necesidades sociales o políticas que la organización busca cubrir.

En definitiva, es un concepto clave. Pero, ¿es un dato o una línea política? ¿Se basa en un análisis del mercado o en un pronóstico de la realidad total? ¿Qué diferencia conceptual tienen: misión, propósito, giro de la organización?

Pretender establecer que es una imposición, desde el contexto, pareciera tener graves implicaciones. La creación de pensamiento estratégico no puede partir del estrecho espacio que le puedan dejar las predicciones del futuro. Sustentar toda la intención organizacional en la débil predicción de los complejos elementos de la realidad económica, política y social, ha resultado, por lo regular, en desastres.

En efecto, los patrones que nos quiere imponer un esquema de planeación clásico, que predice con “exactitud técnica” lo que va a suceder y, con base en ello, establecer las líneas de acción con pretensiones de alcanzar ciertas metas, se denotan como un sueño bastante lejano de alcanzar.

Incluso, bajo la interpretación de que la planeación es parte de la política simbólica, donde no se pretende llegar a resultados objetivos sino más bien encauzar a la gente hacia una perspectiva de acción racional, perspectiva que no existe pero que es válida para efecto de movilizar a los grupos e individuos, es impensable hoy día dentro de una sociedad plural, crítica y dinámica. En ella los grupos socia-

⁴ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, Nueva York, 1993, pp. 74-75.

⁵ B. Yavitz y B. W. Newman, *Estrategia en acción*, CECSA, México, 1985, p. 20.

les son recuperados como actores pensantes y constructores de la historia.

Curiosamente, son los países latinos los que manifiestan la mayor resistencia a utilizar este tipo de herramientas y en los que se prefiere seguir actuando según el instinto y la experiencia. Pero, ¿será ésta la solución? En un mundo móvil y complejo quedaría claro que pretender basar todas las posibilidades de éxito en un pronóstico de la realidad constituiría una falla grave. Pero también quedaría claro que la experiencia y la intuición podrían quedar, en la mayoría de los casos, fuera de lugar ante las nuevas y a veces inéditas situaciones que se viven a diario en una realidad que, como hemos visto, se transforma a través del tiempo.

Se podría pensar, entonces, que la mentalidad estratégica conlleva un propósito basado en premisas fácticas, como ya vimos. Lo fundamental es que no sea un propósito ilusorio, sino terrenal, objetivo. Pero para lograr esto último se ha buscado atender de nuevo a los pronósticos y a los diagnósticos, preocupados por ver sólo aquello que, en un momento determinado, se puede observar claramente. Si esto es así, nos encontraríamos más o menos como antes, pues ¿cómo se puede pensar estratégicamente sólo desde lo factible, desde lo que es obvio de observar, sin buscar nuevas posibilidades dentro del inmenso y fructífero marco de lo posible? Además, ¿cómo lograr pensar estratégicamente sin caer, exclusivamente, en el mundo de los sueños y los buenos propósitos?

Retomando varios de los principios establecidos anteriormente, debemos empezar por decir que la misión forma parte de un proceso estratégico. Significa que debe servir para pensar estratégicamente. No correspondería estrictamente a un requisito formal dentro de un esquema administrativo, sino que sería, más bien, un elemento potenciador y ordenador del pensamiento, que se dirige a definir su inserción dentro de una realidad a la que desea ayudar a construir.

Weiss y Piderit (1999)⁶ realizaron un estudio en escuelas

⁶ Janet A. Weiss y Sandy Kristian Piderit, “The Value of Mission Statements in Public Agencies”, *Journal of Public Administration. Research and Theory*, vol. 9, núm. 2, abril de 1999.

públicas para establecer la relación que existe entre la misión y los resultados. Las autoras concluyeron que la elección que se haga del contenido y el estilo retórico de la misión puede tener consecuencias que facilitan o deterioran los resultados, en que la claridad, el tono activista y el enfoque son las tres dimensiones del estilo retórico. Por otra parte, la selección efectiva del contenido de la misión está en función del trabajo que realiza la organización, la orientación de la organización hacia su trabajo y el contexto político y administrativo en el cual opera la organización.

Elaborar el concepto de misión implicaría tener capacidad para hacer flexible la compleja interrelación contexto-organización, abriendo así la posibilidad de que sus interconexiones se amplíen, en un continuo, entre determinismo y voluntarismo.

Implicaría, también, manejar un concepto de misión que vaya más allá de ser un dato para una empresa o institución o un simple listado de buenos propósitos por parte de los dirigentes organizacionales, o de propósitos tan alejados de la realidad que no funcionalicen la actuación organizacional, aunque sin permitir que se convierta en un concepto asesino de la creatividad para pensar en su inserción.

El enfoque militar nos lleva a pensar en la misión como la intención máxima a la que se aspira: el deseo valorativo de alcanzar un propósito, según una forma de pensar.

El enfoque de la gestión estratégica recuperará, como principio ontológico y epistemológico, una definición sustancial: la historia es la construcción objetivamente posible de los actores sociales.⁷

Con esto no se pretende establecer un neoidealismo sino un parámetro mucho más real, una combinación del efecto objetivo de las relaciones entre determinismo y voluntarismo. Lo real-objetivo “se desdobra” —nótese que no “se separa” o “se divide”— en dos planos: la praxis actuante en los sucesivos momentos y el proyecto que conforma la direc-

⁷ Hugo Zemelman, *Usó crítico de la teoría*, Colmex, UNU, México, 1987, p. 20.

cionalidad de la praxis;⁸ direccionalidad que parte de un principio intencional devenido no normativamente sino en referencia y en relación con la realidad cultural de una sociedad. Esto implica pensar la realidad desde el “aún no”, como una realidad en elaboración, un espacio por conquistar. Se trataría, en fin, de poner al sujeto en función de la realidad.⁹

Partiendo de estas premisas básicas, la misión o fin estratégico puede entenderse como la perspectiva que los actores tienen acerca de lo que ellos, aislados o a través de una organización, buscan ser en la realidad, como imagen ideal racional, en tanto que consciente, discutida y discutible, de su accionar individual u organizacional.¹⁰

Aquí lo ideal no significa un ideal descabellado o ilusorio; es ideal porque establece la intención de la organización para con el contexto. La misión es algo más que el giro, es la preocupación central de la organización, pues trata de establecer una condición de actuación que tenga, como parámetro, la necesidad de sintetizar la posición deseada e imaginada conscientemente en el tiempo respecto de la organización. Es la imagen de lo no devenido, de lo “aún no existente”, pero posible de constituirse.¹¹

Es muy importante establecer las condiciones del equilibrio necesario para que este concepto funcione en la dinámica real. Debe contener, sin duda, una intención que posea determinados grados de racionalidad, aunque se debe buscar que no coarte la imaginación. Encontrar esta dosis de racionalidad debería constituir el elemento clave de la dirección y evaluación del accionar estratégico.

⁸ Hugo Zemelman, *Usó crítico de la teoría*, op. cit., p. 28.

⁹ *Ibid.*, pp. 32-33.

¹⁰ A partir de aquí nos referiremos exclusivamente al caso organizacional y esperamos que quede entendido que esta perspectiva estratégica se puede aplicar a individuos, grupos de actores o a cualquier sistema donde el hombre tome decisiones.

¹¹ Estas categorías de Ernest Bloch son muy pertinentes, pues explican, en su plenitud, la percepción de un ideal como la potenciación de lo posible, como imaginación fructífera o deseo de lo viable de construir. E. Bloch, *El principio esperanza*, Aguilar, Madrid, 1977.

En este punto, la racionalidad pura no se puede dar. Al hablar de racionalidad no se habla sólo del cálculo de la conversión de las consecuencias en fines, de acuerdo con la utilización de determinados medios, sino también de “reflexión”; es decir, de pensamiento lógico sobre el deseo razonado o ideal objetivado que se pretende lograr. Este deseo o ideal lo vemos sustentado, conscientemente, en una perspectiva de la realidad concreta, apoyado en una ideología, en el sentido amplio y no peyorativo de la palabra.¹²

No olvidemos la complejidad, incluso psicológica, de obtener los fines que se plantea el pensamiento estratégico. Sin embargo, debe entenderse que el hábito de pensar estratégicamente correspondería a buscar el equilibrio entre la realidad y el sueño; no como diagnóstico sistemático, pues esto sería a esta altura del pensamiento adaptativo; tampoco como intención.

Aquí, el pensamiento estratégico es un pensamiento dirigido a la creatividad, a la imaginación, a la búsqueda de alternativas innovadoras; pero con realismo, como potenciación de lo posible, enmarcado dentro de un proyecto de construcción intencional de la realidad. Antes habría que decir que hacer un diagnóstico coarta la libertad de pensamiento e imaginación y “mecaniza” al pensamiento cuando éste sólo se dedica a revisar las restricciones, buscando definir con ello las oportunidades y amenazas.

El éxito estratégico no puede reducirse a una fórmula [...] hay hábitos mentales y maneras de pensar que pueden ser adquiridos [...] y liberar el poder creativo del subconsciente [...] la creatividad, productividad mental y el poder de la consideración estratégica, no conocen fronteras nacionales.¹³

La misión no debe ser un concepto que trate de involucrar a la imaginación total. Los sueños pueden ser interesantes, pero su decodificación, intentando incorporarlos a la realidad, es sustancial.

¹² Emilio de Ipola, *Ideología y discurso populista*, Folios, México, 1983, pp. 72-93.

¹³ K. Ohamé, *op. cit.*, p. 17.

La misión se construye como una imagen deseada que busca parámetros de viabilidad basándose en la reflexión.

Pero nos estamos moviendo en el espacio de las decisiones no estructuradas y, como agravante, parecería que pretendemos sistematizar el mundo de los fines humanos, los que, a fin de cuentas, son valores. Eliminando el prejuicio positivista de los límites que le imponen al analista los juicios de valor, pero sin olvidar la obvia importancia que tienen el cuidado científico y la dificultad de tratar con valores devenidos de las profundidades complejas de la mente humana, creemos que, en un mundo como el nuestro, los fines no pueden ser decisiones estructuradas, aunque esto bien podría estar sustentado en un problema de grado.

Sistematizar los fines implicaría una nueva perspectiva de quien toma decisiones. Una decisión, con respecto a los fines de órganos societales, deberá ser discutida cada vez más frecuentemente, en forma colectiva, enfrentando el ámbito del disenso como método de discusión que pretende la búsqueda de consensos parciales. Además, el acuerdo en la misión de la organización, particularmente si éste es consensual, se convierte él mismo en una fuente de poder para la organización (Pfeffer, 1981 y 1992).

Siempre será más cómodo simplemente decir que los fines se imponen por el líder, se imponen “desde arriba”. La disciplina de la administración, sistemáticamente ha sufrido cuando se abre la puerta a la discusión de los fines, porque eso a su vez abre las puertas al conflicto, al debate y a la discusión entre los actores organizacionales respecto de la naturaleza de la organización para la que trabajan. Por eso la administración ha evitado sistemáticamente abrir la discusión respecto de los fines. Pero el análisis estratégico parte justamente de la importancia de abrir la discusión entre los grupos organizacionales.

Pongamos el caso de una empresa mexicana que perteneció al sector público, la telefónica Telmex. Definía su misión así: “Prestar los servicios de telefonía y de telecomunicacio-

nes inherentes en la forma más amplia, moderna y eficiente, al menor costo para el usuario".¹⁴

Ésta sería la razón básica de su existencia como empresa de servicio. Pero habría más que eso: ésa sería la razón ideal de su actuación pública, su intención explícita; su razón básica podría ser mucho más simple: "otorgar servicios telefónicos al país". Pero su intención es clara y múltiple: hacerlo extensivo a todo el país, satisfaciendo a amplios grupos sociales a bajo costo y eficientemente, tanto en lo económico como en lo tecnológico.

La misión es algo muy humano, muy vivo. Se remite a la forma en que se percibe la realidad dinámica y en cómo actuar sobre ella.¹⁵ Es un código que se refiere a la posición que tienen y desarrollan los grupos e individuos dentro de la organización, en sus diferentes grados, dependiendo del caso, como forma de ver el mundo. La misión debe ser un reto para la mayoría de los implicados en su logro.¹⁶

Es lógico que las misiones organizacionales se definan con cierta heterogeneidad. No hay parámetros rígidos en la definición de estas imágenes. Construir una misión debería soportar, como dijimos antes, un complejo proceso de decodificación. Tenemos suficientes ejemplos analíticos que nos hablan de la importancia que poseen los grupos internos por el hecho de participar y buscar definir el camino de una estrategia organizacional, queriendo así imponer su visión del mundo sobre los otros.¹⁷

Sin embargo, construir una misión no sería un proceso

¹⁴ Telmex, *El proceso de planeación en Telmex*, s. e., s. f., p. 9.

¹⁵ Es interesante pensar por qué este concepto se utilizó para designar a los grupos de sacerdotes que vinieron de España para completar la conquista: una misión venía en términos de discurso a abrir un nuevo mundo, desde una nueva "perspectiva" de lo que era y significaba. Las misiones tienen mucho que ver con el intento de expandir el principio de realidad que se posee, hacerlo universal y válido. Otro ejemplo curioso de esto es que el FMI haya decidido llamar misiones a los grupos que arriban a nuestros países, para constatar y hacer evidentes algunos principios básicos por los cuales se deberían solucionar determinados problemas. Estos principios básicos reflejan la visión del mundo de tal organismo.

¹⁶ R. Ackoff *et al.*, *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986, p. 46.

¹⁷ R. Mazzolini, *op. cit.*, y M. Pettigrew, *op. cit.*

del todo dependiente de las luchas entre las coaliciones organizacionales. Existen también determinaciones contextuales y, más allá, perspectivas e interpretaciones de los actores respecto de estas determinaciones. Muchos esfuerzos se han realizado para consolidar una posición válida y trascendente que considere a la organización, pública o privada, industrial o de servicios, económica o política, como un ente vivo y complejo que va más allá de ser un "leviatán", un conjunto de hombres que pueden ser simplificados, al decretarse que la organización misma está definida por un solo hombre. Esto, en teoría, es denominado por algunos como la perspectiva del "actor racional unificado", como exponíamos anteriormente.

Esta idea ha resultado muy poderosa pues aparentemente explicaba la realidad de una manera bastante aceptable, aunque dejaba sin explicar fenómenos importantes tales como el conflicto, la cooperación orgánica, la vida interna de una institución, etcétera.

Mejor ha sido pensar en algo más real, aunque más complejo. Pensar que la organización "es la suma total de muchos poderes; es un tesoro de potenciales creativos, un organismo vibrante con su propia existencia, su propia vida, su propia personalidad".¹⁸

En las organizaciones no todo puede ser tratado bajo la idea extrema de que constituye, en suma, un espacio de racionalidad colectiva, como tampoco podemos pensar que la organización representa, íntegra y exhaustivamente, al dueño. No todo es un paraíso donde el hombre vive en armonía con otros hombres, como tampoco todo es explotación por parte del "burgués", o peor aún, del capital.

Sin embargo, no por causa de tales premisas debemos concluir en lo "obligado", lo "lógico": el rechazo a todo lo que signifique capitalismo y la realidad social que éste ha construido. El sistema capitalista contribuyó a estructurar la organización moderna, ese espacio tremendamente potenciador para la transformación de la realidad, donde los

¹⁸ F. G. Harmon y G. Jacobs, *La diferencia vital*, Norma, Bogotá, Colombia, 1988, p. 105.

seres humanos adquieren la posibilidad de impulsar la realidad más allá de sus esfuerzos individuales.

Como entes complejos, contruidos fundamentalmente por seres humanos, las organizaciones no son una caja de donde emane por todos lados una racionalidad impersonal. Algunos se han aventurado a establecer que la organización es tan “humana” que posee incluso un inconsciente: el inconsciente institucional. Aparte de la obvia influencia de Jung (1970) probablemente esto se deba a que los hombres, a fin de cuentas, le imprimen a las cosas sus temores, sus características, sus valores, sus creencias o sus fines.

En algunas organizaciones estas creencias y estos valores se hallan profundamente enraizados en la gente que participa en su interior. A esto se le ha denominado *centro psíquico organizacional* y en él se han establecido los parámetros sustanciales para una satisfactoria definición de su misión.¹⁹ De acuerdo con Moore (1995), si la misión expresa un valor o un propósito que una comunidad defiende, entonces estará dispuesta a darle al dirigente su apoyo.

Ésta es una perspectiva trascendental, pues sin necesidad de retornar a la idea de un “hombre” que define todo para la organización, como tampoco terminar en un nuevo “actor racional unificado”, se logra aquí incorporar ambos fenómenos bajo una construcción valorativa que los miembros organizacionales realizan no sólo para adquirir poder sino también para compenetrarse con los valores que han establecido y hegemonizarlos.

Uno de los casos más interesantes que vale la pena mencionar, por el hecho de que no se refiere a una situación latinoamericana, es el estudio que ha hecho Alvin Toffler de la American Telegraph and Telephone (AT&T).²⁰ En este estudio, el autor discute sobre la compleja interconexión entre la misión de la organización y su comportamiento total, administrativo, operativo y estratégico.

Podríamos resumir la misión en los siguientes términos:

¹⁹ F. G. Harmond, *op. cit.*, pp. 84-85.

²⁰ Alvin Toffler, *La empresa flexible* (el título original más bien es *La empresa adaptativa*), Plaza y Janés, México, 1985.

“Estamos interesados en satisfacer cualquier necesidad de comunicación, quienes quiera que sean los solicitantes”.²¹ Para la AT&T, obligarse a atender universalmente el mercado de comunicaciones otorgando todos los servicios, la estaba llevando a una crisis institucional que ponía en juego su existencia misma a mediano plazo. Obvios son los problemas que surgen, en el mundo presente, dentro de un ambiente tecnológico tan turbulento como el de las comunicaciones al imponerse una misión de tal calibre.

Lo complejo provenía de que esta misión no hacía sino responder al centro psíquico creado por valores arraigados en el siglo XIX: el servicio universal, la estandarización y la jerarquización central, entre los más significativos.

A la luz de los profundos cambios que se vivieron a lo largo del siglo XX, los valores y, por lo tanto, la misión, requerirían una revisión. Resulta sumamente interesante reflexionar, con base en la crónica de Toffler (1988), acerca del profundo hecho que significa para la gente de una organización tener que aprender a adaptar sus valores y, por consiguiente, la misión, intactos durante décadas. A estas personas de mentalidad conservadora el autor les propone, por tanto, revisar sus valores a la luz de la nueva ola que vivimos, transformando así profundamente su misión.

La misión de la AT&T se propuso algo así: “Tiene como misión asegurar a los EUA un sistema de comunicaciones con los máximos adelantos técnicos para voz y datos, proveyendo aquellos productos y servicios y ‘sólo aquellos’ que no pueda proveer ninguna otra compañía, a un nivel equivalente de costo, calidad e interés social”.²²

Es por ello que insistimos tanto en la importancia de un concepto como éste, pues exhibe, en suma, la razón de ser de un ente, la declaración de una intención de amplio alcance²³ basada en valores y creencias organizacionales.

La transparencia de la misión, aunada a la poca importancia que se le ha dado como concepto sustancial del proceso

²¹ Alvin Toffler, *La empresa flexible*, *op. cit.*, p. 145.

²² *Ibid.*, p. 146.

²³ F. G. Harmon, *op. cit.*, p. 83.

de análisis estratégico tanto en la práctica como, en menor medida, en la teoría, se debe al limitado esfuerzo de comprensión de que ha disfrutado, por considerársele un concepto y un esfuerzo propios del mundo de los sueños.

En las ciencias sociales estamos acostumbrados a que si algo no posee una clara distinción dentro del mundo de la práctica utilitaria, así como tampoco un nexo claro con una teoría específica, cuando mucho le otorgamos una especie de subcategoría analítica, calificándolo de “parámetro” de discusión.

Así, si la misión no es un dato, un intento de hacer racional todo contenido de la imaginación, tampoco es un simple deseo o propósito. ¿Qué coherencia teórica posee y, por tanto, qué utilidad práctica puede tener? La trascendencia de un concepto como el de “misión” radicaría tanto en su capacidad ordenadora respecto de los criterios de actuación como en sus intentos de recuperación del espacio humano para una acción como ésta.

Evaluar una actividad, es decir, establecer un juicio sobre la actuación de algún fenómeno social, implica una alta capacidad de racionalización.²⁴ Racionalización es, llanamente, acercar los espacios de construcción de los medios a los objetivos o los fines, en forma cada vez más congruente. Esto implicaría reducir ocasionalmente los fines, pero no es así por antonomasia, pues con los mismos o mayores recursos se pueden lograr fines de mayor alcance. En sentido estricto es compaginar recursos con fines, donde los fines y los medios encuentran altos niveles de interpenetración.

La misión está en el mundo de los fines y el que éstos puedan ser instrumentos reales, en los juicios respecto de la actuación de algo, requiere pasar por un tamiz que haga viable, *a priori*, el propio fin. Esta última afirmación bien puede ser considerada “sacrílega” dentro de las escuelas clásicas de la administración.²⁵ Expliquémonos mejor.

²⁴ No entendiendo por racionalización lo que se encuentra mucho en boga: “reducción”.

²⁵ Recordemos sencillamente a H. Simon, *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires, 1978.

Una misión es un fin; un fin es un valor. Bajo estas premisas se pueden esgrimir varios argumentos. Por ejemplo, negar el fin como objeto científico de estudio, lo que sería acercarnos al “mundo feliz”, a la pesadilla weberiana de los hombres diminutos, que defienden sus puestos insignificantes sin ninguna imaginación, sin vida. En este caso, tomamos el fin como un dato. El sueño positivista de dejar a un lado los valores, como garantía de objetividad, será desde siempre una grave preocupación de los administradores. Véase cómo en la historia de la administración se realizan esfuerzos múltiples para hacer realidad un mundo así: los fines están dados y la gente es incapaz de comprenderlos; o bien, están dados en forma abstracta, por un monstruo leviatánico llamado “estructura jerárquica”.²⁶

En otro orden más avanzado de la ciencia se ha buscado construir una estrecha relación entre los fines y los medios, incluso mediante el artificio de denominar al binomio de otra manera: alternativa-consecuencia. A lo sumo se ha llegado a encontrar que, dependiendo del nivel en que nos encontremos, un fin puede ser el medio de otro fin, a la vez que un medio puede ser el fin de otro medio. Algunos buscarán dar solución a este espinoso problema convirtiendo, al fin, una meta en dato, que bien podría denominarse “meta-dato”; ya sea con base humana, un neoidealismo basado en el líder o en un concepto nacional o religioso, o extrahumana, como en el determinismo sfeziano.

Es necesario que el pensamiento administrativo rompa las limitantes cadenas conceptuales de los fines y deje de reducir lo posible a lo dado, abriéndose mejor desde lo dado a lo posible. No todo se soluciona haciendo cada vez más estructurada alguna decisión, al procurar que algún día sea introducida a una computadora. Éste es un paso muy importante, pero lograrlo no implica seguir simplificando las cosas o escondiendo la complejidad práctica real de ellas.

²⁶ Taylor, Fayol y Mayo, los llamados padres de la administración moderna, se encontraron dando una lucha sistemática por comprender cómo lograr la cooperación bajo el proceso de separación sistemática entre concepción-ejecución.

Tal vez uno de los primeros pasos que deberíamos dar sea aceptar conceptos tales como el de misión, que, para hacerlo racional, debería ir más allá del concepto de “calculabilidad” y acercarlo más al de “reflexivo”; reflexión que no significa *per se* cálculo perfecto de los medios sino aplicación de la conciencia, de la mente y de los valores ante el logro de cierto espacio futuro.

Hablamos, entonces, de la capacidad humana de imaginar proyectos a partir de un principio de realidad, desde una perspectiva del mundo que es comprobable a través de la práctica cotidiana. No hablamos de “la mejor realidad”, ni mucho menos. Los seres humanos cometemos errores y éstos forman parte de nuestra vida.²⁷

El desorden y el caos son expresión del orden, de lo imprevisible, de la natural imposibilidad de tener siempre una “mejor manera” de hacer las cosas. La pluralidad y el conflicto, expresiones lógicas de una realidad compleja, son elementos que alejan la utopía del óptimo permanente.

Hablamos de la realidad posible dentro de lo factible, que puede lograrse fortuitamente o puede construirse desde una estrategia dirigida, intencional. Por eso hablábamos de que la misión debe ser viable *a priori*, pues se invoca a la capacidad de construir la realidad desde una perspectiva de ésta que, sin ser perfecta, encuentra su viabilidad en cuanto resuelve los problemas objetivos a los que tiene que enfrentarse.

Bajo la idea que permea todo este trabajo de realidad como totalidad, síntesis de múltiples determinaciones, el concepto de viabilidad es imposible, hoy en día, para alcanzar una racionalización total; sin embargo, es factible de comprenderse y construirse para que la acción sea dirigida como expresión viva de la perspectiva del mundo de los grupos o de las personas que procuran implantarlo, además

²⁷ Tenemos mucho que aprender todavía de pensadores como Antonio Gramsci, quien, desde una perspectiva globalizante tan poderosa como el marxismo, no se reduce a ella, sino que encuentra en la vida la dinámica más compleja de construcción de lo general, partiendo desde lo particular, y no a la inversa. Véase Antonio Gramsci, *Cuadernos de la cárcel*, t. 1, Juan Pablos, México, 1978.

de que la concertación de la misión de la organización que sea socialmente deseable y justifique los propósitos producirá entusiasmo (Bartlett y Ghoshal, 1994).

Por eso creemos que el tamiz que puede hacer viable un fin, la misión en este caso, no puede ser otro que el diálogo y la discusión abierta y plural del propio fin o misión, pues a fin de cuentas deviene de principios valorativos sin los cuales una organización no pasa de ser una “burocracia de papel”. Ninguna teoría podría llegar a sistematizar los fines.²⁸ En la práctica, construir la misión implica más que la aplicación de algún método de conocimiento grupal de los objetivos de la organización: Método Delphi, Método Electra, lluvia de ideas, desarrollo organizacional, grupos expertos, etc. Implica, además, toda una capacidad negociadora y conciliatoria de los grupos dirigentes para estar preparados a aceptar y construir basados en la pluralidad y aceptando la evaluación de la misión en forma constante y abierta por parte de todos los grupos organizacionales. Debería ser prioritario otorgarles a las organizaciones públicas y privadas de América Latina un *centro psíquico*, como una tentativa de pretender recuperar los valores y las creencias que permitan reconstruirlas como entes poderosos y sinérgicos, en las que la gente se sienta comprometida en cualquier nivel y encauce sus acciones, sus coincidencias y sus diferencias hacia una organización viva, que les otorga a los seres humanos mucho más que un sueldo para vivir. Realmente no podemos pensar en una región moderna sin buscar potenciar a su gente haciéndola crecer.

Comprendida de esta manera, la misión permitirá obtener un criterio sumamente poderoso de actuación al ser el gran parámetro viable de inserción al contexto. Se transformaría, así, en un proyecto no sólo deseado sino también factible de ser evaluado, aparte de significar un juicio cons-

²⁸ Como el mismo Weber plantearía: si los fines son la vida, lo humano de la acción, al sistematizar los fines, al hacerlos presa de una racionalidad legal, mediatizada, el hombre se acercaría a morir, como ser humano, si esta sistematización no le da nueva “vida” como espacio colectivo para la definición de objetivos colectivos.

tructor de nuevas acciones caracterizadas ahora por su potencialidad de aplicación real.

La visión estadounidense de los *stakeholders* (como ya se mencionó: grupos de influencia o condicionantes) presenta una avanzada idea acerca de la necesidad de construir la misión desde una perspectiva que integre todas las expectativas de los diversos grupos. Para esta visión es sustancial hacer entender a los “grupos de interés”, personas o grupos que en forma directa o indirecta afectan las acciones estratégicas, la dinámica de la toma de decisiones interna de la organización con el fin de que éstos actúen en forma responsable e informada. Es también importante conocer la forma como reaccionan ante determinados impulsos, con el fin de tomar en consideración este elemento como factor estratégico.

Éste es un buen intento para hacer comprender que la decisión estratégica requiere la constitución de una idea básica: las estrategias podrán tener mayores garantías de éxito en la medida en que se logre entender que, de algún modo, ellas están definidas por factores humanos tan importantes, aunque intrincados, como los valores humanos; sin la inclusión de estos valores las posibilidades de éxito se reducen.

Pero debe quedar claro que la definición de la misión va más allá de esto, pues estaría obligada a construir vínculos orgánicos sólidos con los actores sociales y no sólo informarles, y predecir su comportamiento. Es decir, se requiere un enfoque de relaciones públicas y recursos humanos novedosos.

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA MISIÓN ESTRATÉGICA

Hemos dicho que la misión no es un buen deseo ni un ideal a secas, pues incorpora conscientemente la intencionalidad del accionar. Por ello no es un sueño sino un profundo esfuerzo de imaginación en la dirección de sentimientos constructivos. Imaginar y desear conscientemente requiere,

a nivel estratégico, establecer la posición estructural y coyuntural de la organización.

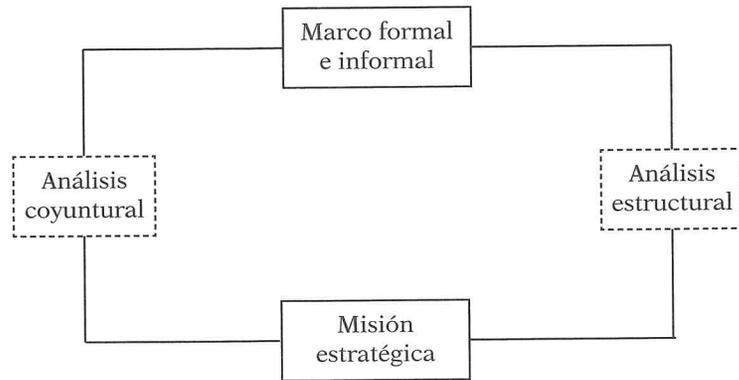
En este sentido, se busca comprender cuáles son los principios que le dan vida a la organización y qué es lo más sobresaliente que ha hecho a lo largo de su historia. De aquí se van deduciendo los espacios, los actores y los sistemas más relevantes que han intervenido en este proceso. Éste sería un primer punto de posicionamiento: el estructural. Con él se busca encontrar cuál es el principio creador y destructor de la propia organización y cuáles serían los límites impuestos por la propia dinámica que le hizo dar a luz.

El segundo punto de posicionamiento para la misión surge de una comprensión coyuntural: cómo se responde, en acciones concretas, a los requerimientos estructurales y a las implicaciones que el movimiento de las variables políticas, sociales y económicas tienen para la organización. La clave es observar detenidamente la posición en que se encuentra la organización y luego, al observar de manera somera las tendencias del cambio, figurarse el movimiento posible de la realidad en su situación estructural. Esto requerirá modificar la perspectiva que la organización tiene de sí misma y de su proyección futura. De esta manera se propone la siguiente metodología para el diseño de la misión estratégica (véase la figura III.1).

En todas las organizaciones los marcos formal e informal y, sobre todo, sus relaciones con los sistemas económico y político, conformarán los parámetros sustantivos de este esfuerzo analítico. Antes que una organización pueda definir su misión, ésta debe conocer exactamente formal e informalmente lo que le *requerirán* hacer (y no hacer) las autoridades externas (Bryson, 1988 y 1995). Por una parte, la ley establece los límites y espacios de actuación, y sobre esta base se interpretan y orientan alternativas de posición. En rigor, estos espacios no estarían definiendo los determinantes de toda la acción, pero sí estarían permitiendo la existencia formal de la organización en una sociedad democrática.

Por otra parte, el sistema económico, su ámbito de acción

FIGURA III.1. Metodología para el diseño de la misión estratégica



monetario y de mercado, es determinante especial de los márgenes de la competencia y de las posibilidades de desarrollo; y el sistema político, visto en términos de la histórica relación Estado-régimen político, le otorga al estratega una visión más profunda acerca de los distintos papeles asignados en la trama de poder, en la dinámica de existencia y en los avances de la institución.

En las empresas el marco formal es el conjunto de reglas explícitas; en una organización pública se deben considerar, entre otras: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (para dependencias y entidades públicas mexicanas, así como para entidades federativas y municipios), las leyes, los reglamentos interiores; los manuales de organización, los programas, los convenios, los acuerdos y las circulares. Todos ellos esclarecerán los mandatos formales externos e internos de la organización. Al exterior implica conocer su función específica como dependencia o entidad y su relación con las otras dependencias federales. Internamente requiere el escrutinio de las funciones que debe llevar a cabo, a través de programas o proyectos.

Las reglas informales son aquellas que no están explícitamente establecidas en algún documento; sin embargo, son

intrínsecas a la organización, entre ellas, los valores, la cultura, el liderazgo, el conflicto y el poder.

Bryson y Alston (1996) proponen una serie de preguntas que conducirán a la declaración de la misión en organizaciones públicas y no lucrativas:

1. ¿Quiénes somos?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿en qué actividad estamos?
2. En general, ¿cuáles son las necesidades básicas sociales y políticas que cubrimos? o ¿cuáles son los problemas básicos sociales o políticos que dirigimos?
3. En general, ¿qué queremos hacer para reconocer o anticipar y responder a estas necesidades o problemas?
4. ¿Cómo responderíamos a nuestros *stakeholders* claves?
5. ¿Cuál es nuestra filosofía y cuál es nuestro núcleo de valores?
6. ¿Qué nos hace distintivos o únicos?
7. ¿Cuál es nuestra misión actual?
8. ¿Nuestra misión actual está actualizada?; si es así, ¿de qué forma?
9. ¿Qué cambios propondría en la misión?
10. Examine las respuestas a las preguntas anteriores y esboce una misión.

Estas visiones genéricas, que buscan posicionar a la organización dentro de su espectro de acción contingencial, conforman los principios determinantes de la misión. El siguiente esfuerzo se dirige hacia la incorporación de un principio volitivo, considerando lo que ha sido la organización. Con estos factores se construye la misión estratégica.

LA VISIÓN ESTRATÉGICA

Si bien la misión estratégica delinea un marco disciplinario que encauza la dirección en un esfuerzo conjunto unidirec-

cional, el punto final al cual esta dirección se debe dirigir, la meta, debe ser coherente con los resultados que del esfuerzo se busquen. Aquí es donde el pensamiento estratégico, como parte del proceso estratégico, toma la forma de visión estratégica, cuyo papel es ser la idea guía que influye anímica y emocionalmente en los esfuerzos de una organización para el encuentro con su futuro deseado.

Mintzberg (1994) procura situar de mejor manera el papel de la visión en la estrategia general de planeación. Para él resulta claro que existe un conflicto entre la planeación y el pensamiento estratégico. Menciona al respecto que la planeación estratégica debe pasar a un segundo plano debido a que impide el pensamiento estratégico.

Deja en claro, además, la separación de funciones de ambas: mientras que la planeación estratégica se refiere al análisis y la metodología que procura el logro de objetivos, el pensamiento estratégico trata sobre la síntesis, sobre el uso de la intuición y la creatividad para formular una perspectiva integrada, una visión con respecto a dónde debe estar la organización.

Peter Drucker menciona al respecto que la planeación estratégica no tiene que ver con las decisiones futuras, sino con el futuro de nuestras decisiones presentes. Esto significa identificar los puntos estratégicos sobre los cuales necesitamos tomar decisiones en vista del futuro que estamos buscando como organización, y actuar sobre eso. “No importa cuán brillante sea la estrategia si ésta no contiene valor antes de ser ejecutada.” El valor al que Drucker se refiere es la visión estratégica.

Para Wallace Stettinius (2002) la visión estratégica es el resultado del pensamiento estratégico, que se complementa con las estrategias que atañen a esa visión y las estrategias referentes al redireccionamiento organizacional, a las decisiones claves que deben tomarse. Además de lo señalado por este autor, las estrategias no lo son todo en el establecimiento y la formulación de una visión; los actores que intervengan en el engranaje de esfuerzos hacia esa visión son la parte fundamental de la estrategia en general.

La visión estratégica es la idea que une a la gente en un esfuerzo común y no el carisma del líder, como muchos suponen. Para Robert Greenleaf, autor del libro *Leadership Crisis*, la ejecución óptima se basa en la existencia de una poderosa visión compartida que envuelve a la organización a través de una amplia participación, donde el líder tiene un papel activo de participar y encauzar los esfuerzos.

La visión y el pensamiento estratégicos guardan íntima relación; tanto el primero como el segundo se forman a partir de las grandes ideas alrededor de las cuales la organización construye su futuro. Como perspectiva, la estrategia es en parte un punto de ventaja y en parte una visión de esa ventaja, particularmente la manera en que esta visión delinea las decisiones y las acciones. Es, por tanto, una visión y una dirección, una mirada hacia aquello en lo que la compañía o la organización pretende convertirse.²⁹

Para John Bryson, autor de *Strategic Planning for Public and non Profit Organizations*, la visión estratégica es más importante como guía para la aplicación de la estrategia de lo que su contenido mismo dice, debido a que el desarrollo de la estrategia se guía por lo que se está tratando de cumplir, el propósito de la organización.

Resulta claro entender por qué es necesaria una visión dentro del proceso estratégico y la participación de los actores y los valores que a su contenido deben asociarse o incluirse. Ahora bien, ¿cómo se construye la visión estratégica?, ¿bajo qué circunstancias debe ser elaborada esta visión?, ¿cómo se incluyen los distintos factores organizacionales dentro de ella?

Para empezar, el establecimiento de la visión debe ser realista y creíble, bien articulado y fácilmente entendible, apropiado, ambicioso y que responda al cambio. Debe orientar la energía de la organización, servir como guía y ser congruente con sus valores. En pocas palabras, la visión debe significar un reto y a la vez una inspiración para el logro de su misión.

²⁹ Fred Nickols, *Three Forms of Strategy: Corporate, Competition and Strategy in General*, 2000.

El desarrollar una visión parte del entendimiento de la situación actual y se construye con el conocimiento adquirido y desarrollado en la fase de aprendizaje. Los gerentes determinan dónde necesita o busca estar en el futuro la organización. La brecha que existe entre las condiciones presentes y la visión representa para la organización la necesidad de cambio.³⁰

King (1995) sugiere que la arquitectura guía de una compañía u organización debe basarse en la visión estratégica que ésta tenga. En otras palabras, esta visión sirve como puente entre el estatus actual de la organización (donde está) y el estatus deseado (donde quiere estar).

EL PROCESO DE CREAR: UN EJERCICIO EN LA FORMACIÓN DE LA VISIÓN

Como gran parte de la planeación estratégica, el crear una visión empieza y se basa principalmente en la intuición y en los sueños. La siguiente parte muestra un sencillo ejercicio que se puede usar en la organización para definir su visión, con el cual se asegura que la elaboración de ésta proviene de una visión compartida. Como parte del proceso estratégico, la creación de la visión sigue, por lo general, los siguientes pasos:

- a) Debe llevarse a cabo una junta con el *staff* o con el comité de planeación; iniciar una lluvia de ideas sobre lo que la organización busca en el futuro; hablar sobre ello y tomar nota de los valores en los que exista consenso. La diferencia de ideas no necesariamente representa un problema.
- b) Dividir a los participantes en pequeños grupos con el fin de incrementar la participación y generar creatividad.
- c) Este proceso no debe llevar más de una hora y debe

³⁰ Wallace Stettinius, *Moving Beyond Strategic Planning*, Management Institute Review, 2000.

establecerse el horizonte del tiempo sobre el cual se basará la actividad, digamos de cinco a 10 años.

- d) Preguntar a los participantes qué piensan sobre las siguientes preguntas:
 - i. ¿En qué te gustaría que tu comunidad sea diferente?
 - ii. ¿Cuál es el rol que te gustaría que la organización tuviera en tu comunidad?
 - iii. ¿Cómo visualizas el éxito?
- e) Luego, pedirle a cada grupo que elabore una metáfora de la organización, y que describa un retrato del éxito. El valor de la metáfora consiste en que la gente amplía sus horizontes de pensamiento y experimenta con diferentes maneras de pensamientos sobre qué significa el éxito para ellos.
- f) Todos los grupos deben compartir con otros sus retratos del éxito. Alguien puede facilitar la discusión y ayudar en el análisis de lo que quieren decir al respecto y de lo que esperan de su visión.
- g) Buscar las áreas o los puntos donde existan acuerdos, así como las ideas diferentes que resultaron del proceso. El fin de esto es encontrar un lenguaje común sobre el cual los miembros de la organización puedan relatar su propia visión del éxito.³¹

La American Society of Museums publicó en 1995 un documento llamado *Nuevas visiones*, que expresa la necesidad de establecer una visión compartida que permitiera conducirse bajo una atmósfera de mutuo respeto y confianza a los miembros del *staff*, el consejo general, los voluntarios, los consejeros y los visitantes. Tomaron como ejes centrales los siguientes puntos:

- El pensamiento estratégico forma las grandes ideas, o visiones, alrededor de las cuales la comunidad puede avanzar y construir el futuro de los museos.

³¹ Will Phillips, "Don't do Strategic Planning First: Problem Solving, Strategic Thinking, Planning and Management and the New Visions Process," en *Management Briefings*, 2001 (www.qm2.org/mbrief/42.html).

- La planeación estratégica toma las grandes ideas y las convierte en necesidades específicas para su aplicación día tras día.
- La planeación estratégica sin el pensamiento estratégico puede cambiar detalles inútiles en la misma vieja dirección, o peor, establecer como nueva la dirección equivocada.
- El pensamiento estratégico sin la planeación estratégica puede crear una visión impresionante, pero imposible de llevar a la práctica.

Nuevas visiones surge entonces como un intento de ayudar al *staff* y al comité a trabajar colectivamente con el fin de mejorar el clima de aprendizaje dentro de los museos, enfocar las prioridades, crear una visión para el futuro y dirigir al museo hacia una amplia base de mejoras y cambio. En este sentido, el documento plantea cuatro puntos generales:

- El diálogo, que pretende mejorar la comunicación para el aprendizaje y la adaptación al cambio.
- La evaluación, como una manera de considerar la situación actual del museo y su disposición y habilidad para el cambio.
- Una visión que estimule el pensamiento sobre la dirección del cambio.
- La planeación de la acción, que dirija al museo hacia la visión establecida.

La técnica bajo la cual fue elaborado este documento busca, en otras palabras, elevar el nivel de diálogo productivo y mostrar cómo focalizar los objetivos y establecer las prioridades. Esta herramienta, la visión, muestra los retos a los que un museo se enfrentaría si se le permitiera al *staff* y a otros miembros de la organización resolver problemas, usar datos de manera más creativa y tomar decisiones de rápida aplicación.

Cumpliendo con todo esto se crea un ambiente que incentiva, en el largo plazo, el pensamiento estratégico, y a su vez crea una visión que propicia la oportunidad para que los líderes aprendan de manera colectiva sobre las oportunidades primarias y amenazas que restringen al museo y que representan un reto para el futuro.³²

El punto importante es que los miembros de una organización sin visión pueden trabajar arduamente, pero podrían no ser creativos en la búsqueda de nuevas y mejores maneras de llegar a una visión si no hay una formalmente establecida.

La visión es una imagen guía del éxito en términos de una contribución a la sociedad. Si un plan estratégico es el proyecto de trabajo de una organización, entonces la visión es la interpretación artística de los logros de ese proyecto. La visión estratégica es una descripción textual que proporciona una foto similar para cada miembro del grupo sobre el destino del trabajo conjunto de la organización.

La falta de visión es la primera razón por la cual los planes estratégicos fallan. Una visión fuerte y sólida contribuye al éxito. La visión une los inalterables valores del servicio en el largo plazo. La visión sirve para inspirar compromisos y enfocarlos a la acción; es por ello que el establecimiento de la visión estratégica requiere, por tanto, que todos los miembros de la organización expandan sus expectativas, aspiraciones y acciones y las comprometan en una meta común, teniendo en cuenta que una visión clara del futuro deseado para la organización es un componente esencial del éxito.

³² Will Phillips, en *op. cit.*

IV. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Sólo con el corazón se puede ver bien. Lo esencial es invisible para los ojos.

ANTOINE DE SAINT EXUPERY

LOS DIAGNÓSTICOS¹ han sido pensados para identificar los síntomas, mas no el problema de la situación.² La idea del diagnóstico que identifica síntomas se basa en la corrección y el control. Sin embargo, lo estratégico no se piensa en un mundo estructurado donde se pueden conocer con claridad las variables y las dinámicas de todos los factores. En este sentido, el diagnóstico estratégico es un diagnóstico *sui generis*, pues no es un diagnóstico de síntomas, sino un diagnóstico de problemas. Por ello, el “diagnóstico” estratégico *no identifica*, sino que *construye* realidades posibles desde el criterio de viabilidad, para encontrar el *problema estratégico*. Es bajo esta advertencia que este diagnóstico debe ser entendido.

Esta parte del proceso estratégico establece, entre pensamiento y construcción, la viabilidad de la misión al proporcionar un marco de referencia capaz de comparar la imagen ideal con esta imagen real. Y aunque no hace un estudio de toda la realidad, lo que sería inútil, además de imposible, en el diagnóstico se buscan sustancialmente los elementos de impacto directo sobre la misión, tanto externos como internos. En este sentido, la estrategia viene a ser un elemento

¹ Del griego *diagnostikos*, derivado de diagnosis, conocimiento; conjunto de signos que sirven para determinar y fijar el carácter específico o peculiar de una dolencia, enfermedad o aflicción.

² En palabras de Pedro Pavesi, un problema y es la diferencia que existe entre lo que se quiere para un momento y lo que se tendrá en ese momento si el actor no hace nada. Si la brecha es significativa, se tiene la oportunidad de decidir. En cambio, un síntoma está representado por la diferencia entre la forma en que, de manera objetiva, se está en un tiempo y lugar determinados; la diferencia entre síntoma y problema es clara. Véase P. Pavesi, *op. cit.*

contingente donde el diagnóstico recupera variables relevantes de la misión y crea, como ya dijimos, una imagen real, contrastable con la imagen ideal.

Sin embargo, lo que aquí denominamos “imagen real” se compone, en verdad, de diversas realidades posibles. No podemos pensar que un diagnóstico realmente pueda tener tal precisión como para ser una “fotografía total” de la realidad. Si basamos toda nuestra estrategia en un diagnóstico único, que nunca será capaz de observar toda la realidad, estaríamos desvirtuando del todo el pensamiento estratégico.

La “imagen real” se compone, entonces, de varias realidades posibles. El diagnóstico estratégico obtiene su porqué en el siguiente sentido: permitir que el estratega piense en las varias realidades que son posibles de darse y, lo que es más importante, de “construirse”. Se trata de pensar en la viabilidad y, como tal, pensar en términos de posibles situaciones de construir, influir, impactar.

De la confrontación entre la misión y las distintas realidades surge el primer espacio de direccionalidad estratégica: en términos generales, aparece el problema estratégico; problema definido como la diferencia entre lo deseado y lo que se tiene, efectuando un corte de espacio-tiempo posible.

Ahora bien, podemos adelantar que el *para qué* otorga respuesta a las siguientes interrogantes básicas: ¿quiénes son los actores básicos? y ¿cómo piensan y actúan? Por otra parte, y debido a que los actores construyen los sistemas, se agregarían a las anteriores las siguientes preguntas: ¿cómo es la vinculación entre sistemas y actores?, ¿cuál es la dinámica de los sistemas?, ¿cómo “podría” ser la dinámica de los actores y la de los sistemas?, ¿dónde se está en relación con el contexto?, ¿qué variables controlables y no controlables, internas y externas, afectan la posición de la organización?, ¿qué sucedería si la acción de ésta no cambiara de rumbo?, ¿cómo “podría” ser la organización?, ¿qué condiciones políticas, externas e internas, obstaculizan o impulsan el desarrollo de la organización?³

³ Véase R. Ackoff, “El futuro de la empresa”, en *Guía para controlar el futuro de la empresa*, *op. cit.*, p. 27.

Sin embargo, hay otra pregunta clave, en nuestra opinión más importante que las anteriores: ¿cuál es la naturaleza y la dinámica de la realidad? Entiéndase bien esta pregunta. No se pretende establecer un juicio perfeccionista de causa-efecto, sino, en palabras de Clausewitz,⁴ “descubrir e interpretar” la realidad y su lógica, su naturaleza. Descubrir implica adoptar una posición mentalmente abierta, que no supone conocer la realidad de manera exhaustiva ni pretende que eso sea posible de hacerse, pero que puede, sin embargo, entender la naturaleza dinámica de la realidad sin haber tenido que modelarla matemáticamente.

Es bajo el supuesto anterior que se propone la siguiente metodología para el diagnóstico estratégico. Posteriormente se elabora un conjunto de técnicas de diagnóstico aplicables a esta lógica de análisis.

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Al construir el diagnóstico estratégico, un estudio muy grande en términos teóricos, convendrá simplificar buscando información sobre grandes agregados. Aquí propondremos una forma específica de realizar y darle coherencia lógica al estudio del diagnóstico, intentando cumplir con los parámetros y exigencias planteadas anteriormente.

Este diagnóstico se realiza a partir de un análisis contextual y un análisis interno. Su fin consiste en encontrar tanto las potencialidades y amenazas externas, como las fortalezas y debilidades internas, lo que deberá culminar con el logro de la definición del problema estratégico.

El estudio externo queda justificado ampliamente en los estudios clásicos de estrategia. Sin embargo, el diagnóstico estratégico interno no solamente busca estudiar las cuestiones de factibilidad de la acción organizacional, sino que la organización se conozca a sí misma y externalice sus supuestos, sus misiones encontradas, los actores en conflic-

⁴ C. von Clausewitz, *De la guerra*, Diógenes, México, 1985.

to, las luchas por el poder, los mecanismos de control y, asimismo, los de dominación y lucha por los objetivos.

Para realizar el diagnóstico en forma lógica y realmente estratégica, este estudio se divide en *actores y sistemas*. El objetivo de esta división es darle un espacio real a los sujetos y grupos que componen los sistemas sociales, permitiendo con esto direccionar el diagnóstico hacia los factores importantes: la posición societal y valorativa del contexto organizacional, y la de la empresa en el ambiente.

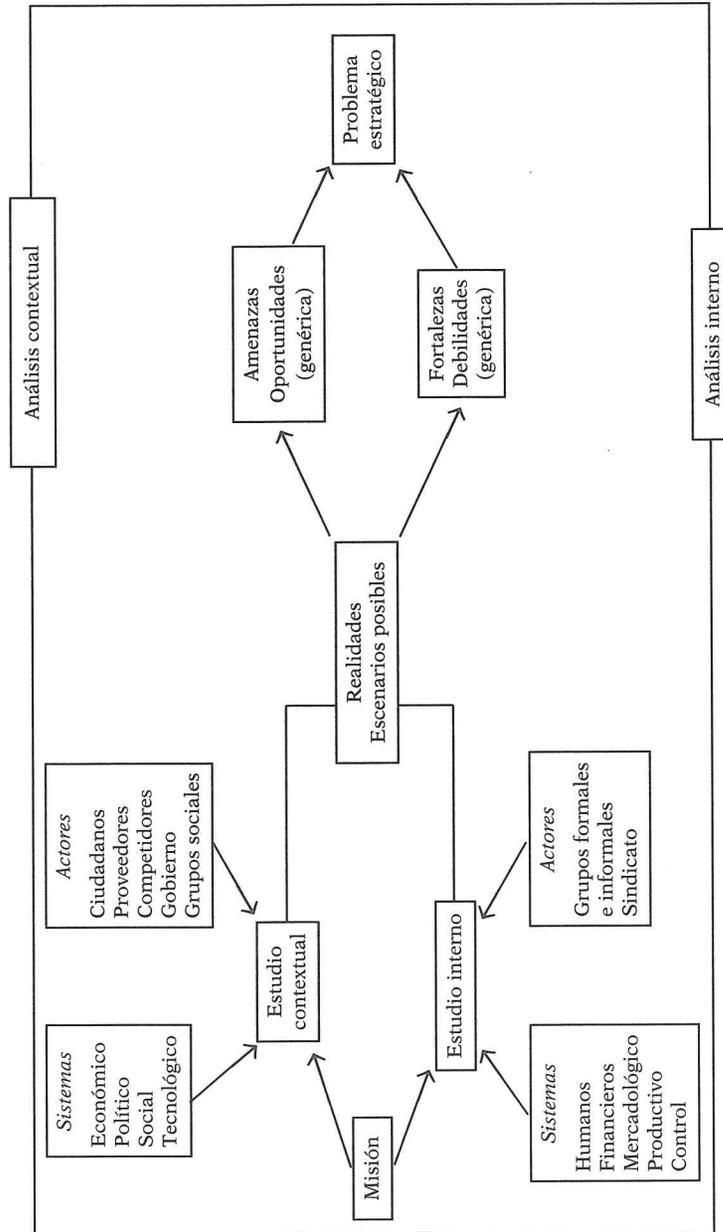
El supuesto base, referido con anterioridad, es que son los actores los que construyen y modifican los sistemas. Este énfasis es indispensable pues el estratega no tiene que pensar aquí en términos de restricciones, sino de las posibles acciones que se deben realizar para, precisamente, aprovechar o modificar esas restricciones. Por ello, analíticamente se aboca primero al estudio de los actores y *posteriormente* al de los sistemas. En la realidad, éstos son momentos multi-relacionados, siempre indisolubles. A nivel del análisis real, entonces, los sistemas pueden remitirse al análisis de actores, o viceversa, según el aspecto real que se esté estudiando.

De esta manera, se procura establecer las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas. De esta lista de *amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades* se deducen las problemáticas genéricas de la organización, que nos van a permitir definir el problema estratégico. Así, se propone la figura IV.1 para la realización del diagnóstico estratégico, el cual se desarrollará con determinimiento.

ANÁLISIS CONTEXTUAL

Considerar los factores externos más globales como fijos —o dados— es minar todo el potencial del enfoque estratégico. Es por ello que se trata de obtener un mapa de la realidad social global, para, con él, construir una visión acerca de los límites y las potencialidades de los impactos posibles que se puedan desarrollar sobre los factores contextuales y sobre los que éste lanza hacia la organización.

FIGURA IV.1. Metodología para el diagnóstico estratégico

ACTORES EXTERNOS. LOS "STAKEHOLDERS" EXTERNOS⁵

Un *stakeholder*⁶ es una organización o individuo que, en el cumplimiento de sus objetivos, se ve afectado por la acción de la empresa.

Básicamente, se analizará la forma en que condicionan el accionar organizacional: su perspectiva, su posición hacia la organización y sus formas de presión y actitud,⁷ procurando jerarquizarlos y ponderarlos para obtener, además de la visión parcial respecto de la fuerza e influencia de cada *stakeholder*, una visión global de la situación de influencia en la cual se encuentra la organización.

El estudio de los *stakeholders* reviste una gran importancia, pues parte de la premisa de que son los actores los que mueven y dinamizan la realidad, construyendo así sistemas y reglas de actuación. El estratega incorpora al "otro" como parte viva y sustancial de la realidad: deberá comprender su forma de pensar, su racionalidad, su misión, sus valores.

Esta perspectiva es un cambio fundamental en la noción de los diagnósticos. Las realidades posibles sólo se pueden construir si, en relación con los actores, pensamos en éstos como entes con lógica propia y bajo la perspectiva de la

⁵ Un *stakeholder* externo es cualquier persona o grupo fuera de la organización que puede demandar atención, recursos o productos de ésta o puede afectar o ser afectado por los productos o servicios de la organización (Bryson y Alston, 1996, p. 48).

⁶ La noción de "apostadores" trata de realizar una metáfora respecto de los motivos de actuación de los grupos. Se refiere a que cada actor ha apostado algo, en relación con el desempeño de una organización o actor. Por supuesto, no pensamos con exactitud que esta perspectiva suceda, pues además los actores no son totalmente racionales como para comprender a lo que apostaron, sino que, más bien, buscan vínculos para confrontar sus valores con los de los demás, tratando así de definir la viabilidad de su acción. Pero la noción de grupos de impacto o influencia tampoco deja claro que los actores no sean "otro objeto", sino entes con valores y dinámica propia, lo que la noción conceptual de *stakeholder* sí permite observar. Es así que pido disculpas por utilizar un anglicismo, siendo el idioma español tan vasto. Mantendremos la expresión de *stakeholder*, siempre entendiéndola con las modificaciones propuestas aquí.

⁷ Alan Rowe, R. Mason y K. Dieckel, *Strategic Management & Business Policy*, Addison-Wesley, EUA, 1985, p. 106.

multirracionalidad⁸ donde la situación de la realidad sólo puede entenderse en la rica relación entre la dinámica propia del sistema y la lógica de pensamiento y actuación de los grupos.

Así, tendríamos que la realidad (móvil) se encuentra entre la lógica de los actores y la que éstos hacen que los sistemas logren, en referencia con ciertas condiciones. A su vez, el análisis de los *stakeholders* se basa en dos premisas:

- a) El estado de cualquier organización es resultado de los apoyos y las resistencias que las fuerzas de los *stakeholders* realizan para lograr sus propios objetivos y los que afectan a la organización.
- b) El resultado futuro de la estrategia depende, a su vez, del colectivo de fuerzas que se conjuntan en un periodo definido.

La conclusión básica que se obtiene es clara. Una acción estratégica depende mucho de los supuestos que se hagan respecto de la importancia y dirección de la respuesta desarrollada por los *stakeholders*. Si una organización no conoce quiénes son sus *stakeholders*, qué criterios utilizan para evaluar a la organización y cómo se desempeñan ante esos criterios, existe poca probabilidad de que la organización (o la comunidad) sepa qué debe hacer para satisfacer a sus *stakeholders* claves (Boschken, 1994).

El estudio de los actores sociales implica un reto importante por resolver. Los grupos de la sociedad son, a fin de cuentas, los sujetos reales de la acción de y hacia las organizaciones.

La idea de los *stakeholders* externos es pensar que los actores fundamentales son aquellos que se encuentran vinculados a los efectos organizacionales o que afectan a la empresa. Estos actores “apuestan” parte de sus valores y objetivos al buen desempeño (o tal vez a la destrucción) de la organización misma.

⁸ L. Sfez, *op. cit.*

Las preguntas fundamentales que se deben contestar, para encontrar oportunidades y amenazas en este nivel, son:

- ¿Quiénes son los *stakeholders* claves?
- ¿Cuáles son los valores, supuestos y misiones de los *stakeholders*?
- ¿Cuáles son los efectos organizacionales que impactan a los *stakeholders* claves?
- ¿Qué efectos producen las acciones de los *stakeholders* sobre las organizaciones?
- ¿Cuáles son los supuestos que los estrategias organizacionales tienen acerca de las amenazas y oportunidades derivadas de los *stakeholders*?

De esta manera podríamos clasificar los factores de comprensión de los *stakeholders* en seis grupos:

1. Misión, objetivos y supuestos de existencia.
2. Estrategias presentes y pasadas.
3. Organización y cultura.
4. Establecimiento del *marco estratégico de relación*.⁹
5. Fortalezas y debilidades en el marco estratégico de acción.
6. Tamaño, crecimiento y tendencias del éxito.¹⁰

Para la identificación de los *stakeholders* claves externos e internos Bryson y Alston (1996) proponen la figura IV.2.

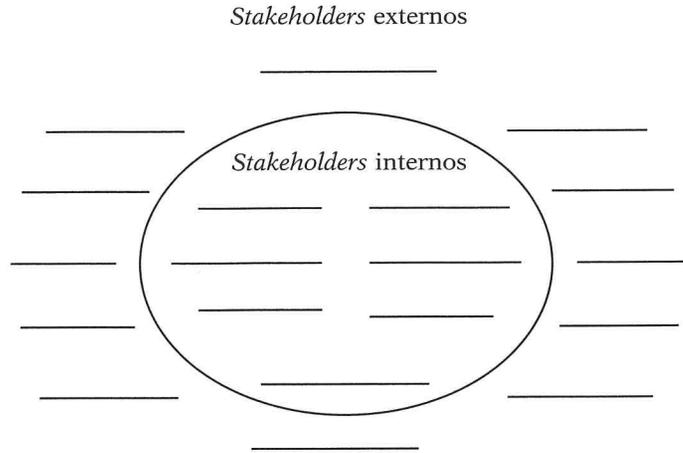
La figura IV.3, sin ser exhaustiva, puede ayudar a identificar los *stakeholders* claves externos en una empresa pública.

Una vez identificados y clasificados en términos de importancia el siguiente paso es contestar las siguientes preguntas para cada uno de ellos.¹¹

⁹ Entendemos por *marco estratégico de relación* aquella conjunción entre el factor que en su estrategia es considerado trascendental por el *stakeholder* y aquel otro factor que es considerado como sustantivo por la propia organización. Éste viene a ser el punto crítico del estudio de actores.

¹⁰ Adaptado de David Aaker, *Developing Business Strategies*, Wiley, EUA, 1984, p. 69.

¹¹ Las preguntas que sugieren Bryson y Alston (1996, p. 48) para *stakeholders* externos e internos son: ¿cómo influyen en nosotros?, ¿qué necesitamos de ellos?, ¿qué tan importantes son?



FUENTE: Bryson y Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan. A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 1996, p. 47.

FIGURA IV.3. Ejemplo de stakeholders claves externos



- ¿Cuál es su misión estratégica y su estrategia general?
- ¿Cuál es el producto o la acción creados por la organización, que puede afectar a cada stakeholder?
- ¿Cuál es la reacción de los stakeholders ante los productos o acciones?
- ¿Qué acciones realizan los stakeholders y cómo afectan a la organización (tanto como reacción al producto organizacional como por ser su estrategia)?
- ¿Qué efectos provocan sobre la organización en los ámbitos tecnológico, económico, administrativo, social y político?
- ¿Cuál es el contexto sustantivo donde se encuentran tanto las pretensiones del stakeholder como las del grupo organizacional?; ¿son éstas complementarias, contradictorias o supletorias?

El siguiente modelo puede ayudar a la formulación de este estudio:

Pongamos el caso de una dependencia federal:

Stakeholder: ciudadanos.

Su misión y estrategia general: demandar mejores servicios.

Servicio de la organización que puede afectar a cada stakeholder: poca calidad en los servicios que brinda la organización, los cuales se relacionan con inseguridad, tardanza, insuficiencia, corrupción, etcétera.

Reacción de los stakeholders ante los servicios: incredulidad en las acciones gubernamentales, mayor demanda de servicios privados, etcétera.

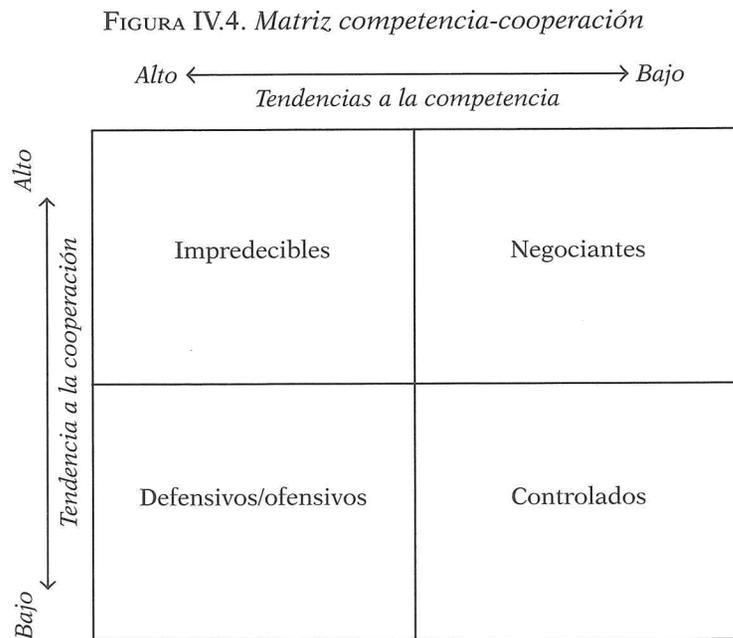
¿Qué acciones realizan los stakeholders y cómo afectan a la organización?: presión a través de grupos de poder, mítines, reducción de la demanda (dependiendo del tipo de servicio), etcétera.

¿Qué efectos provocan en la organización en los ámbitos tecnológico, económico, administrativo, social y político?: privatización de los servicios públicos, menor cantidad de recursos asignados a la dependencia o entidad, insurrecciones, votos en contra del partido actual, etcétera.

¿Cuál es el contexto sustantivo donde se encuentran tanto las pretensiones del *stakeholder* como las del grupo organizacional?; ¿son éstas complementarias, contradictorias o supletorias?

Para definir si un elemento particular es una amenaza o una oportunidad, muchas veces es necesario reflexionar ampliamente sobre el asunto. Las variables básicas podrían ser que sea posible cooperar con los *stakeholders*, o bien, tener que enfrentarlos. La figura IV.4 puede ayudar.

En el primer cuadrante ubicaremos a los *stakeholders* que deben ser manejados con mucho cuidado, pues no es difícil que cambien de posición; las oportunidades y amenazas deben ser definidas aquí con mucho cuidado. En el segundo cuadrante ubicaremos a los *stakeholders* con quienes se



FUENTE: Bryson y Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan. A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 1996.

puede negociar ya que, en general, cooperan con la organización. En el tercer cuadrante tenemos a los *stakeholders* más problemáticos, cuya posición será variable, ya que irán desde la defensiva hasta la ofensiva, en forma constante, en cada acción organizacional. Aquí, por lo regular, se encuentra el mayor número de amenazas. Por último, en el cuarto cuadrante encontraremos a los *stakeholders* que no causan mucho problema, pues ni cooperan ni compiten mayormente con las acciones organizacionales.

SISTEMAS EXTERNOS

En este estudio es fundamental comprender la sutil diferencia que existe entre predecir el futuro y encontrar tendencias para la actuación.

Creyendo que era posible predecir el futuro gracias a técnicas sofisticadas, al menos las de la economía, la experiencia de nuestras sociedades ha sido bastante desastrosa. Sin embargo, no se pretende aquí condenar todo juicio acerca de lo que se quiere lograr y lo que pudiera suceder. A fin de cuentas, la misión es una expresión sobre el futuro. El deseo humano parte de su capacidad para ver e imaginar que las situaciones pueden ser distintas si se actúa sobre ellas. En otras palabras, no se trata de predecir el futuro, sino de establecer las bases para definir un criterio de identificación cualitativa del contexto, una imagen racionalizada para poder compararla con la misión.

En este caso se busca, después de haber desarrollado el análisis de los *stakeholders*, concretar el diagnóstico en términos de variables básicas, que son las que se han definido como amenazas y oportunidades en relación con los *stakeholders*.

Para darle direccionalidad al diagnóstico externo por sistemas, en una organización se pueden utilizar, por ejemplo, los siguientes aspectos.¹²

¹² Como sistemas externos usualmente se ha considerado el análisis en cuatro categorías básicas: política, económica, social y tecnológica (deno-

ASPECTOS BÁSICOS DE LOS SISTEMAS EXTERNOS

- *Sistema político*. Concerniente a las influencias de poder que afectan a la organización y a las que ésta, a su vez, ejerce en este nivel. En esta clasificación es posible considerar relaciones interinstitucionales, iniciativas políticas, coyuntura política (grado de estabilidad política, obstáculos para los proyectos políticos, necesidades de los proyectos políticos).
- *Sistema económico*. Aquí es posible considerar los indicadores básicos de la economía, los pronósticos y las tendencias (inflación, tasas de interés, consumo, impuestos, inversión, características laborales, mercado interno y externo).
- *Sistema social*. Situaciones que afectan la forma de vida de las personas y que tienen un impacto en la organización, además de aquellos sectores donde ésta puede impactar. Entre ellas: valores, normas, estructura familiar, actitud hacia el trabajo, creencias, religión, posición política, entre otras.
- *Sistema tecnológico*. Se refiere al nivel de conocimiento y a la capacidad científica de la organización. Así, se debe analizar la situación tecnológica presente y futura (las limitaciones o la capacidad para enfrentar los retos futuros).

Debemos aclarar que esto no es un formato. La estrategia es contingente y depende de la situación. No puede haber un esquema único. Sin embargo, lo proponemos como ejemplo.

Lo fundamental es que estos estudios deben realizarse en forma secuencial y la clave está en que se busca dar di-

minadas PEST por sus siglas). Hay autores (Bryson y Alston, 1996; Rainey, 1991) que han incluido categorías tales como educativas, ecológicas, legales, demográficas, entre otras. Esto generalmente ha sido por la particularidad de la organización en estudio. Nosotros haremos el análisis considerando sólo las PEST; sin embargo no debe descartarse ampliar este análisis dependiendo de las características propias de cada organización.

reccionalidad al diagnóstico, con un criterio definido, más allá de la experiencia para definir los parámetros de búsqueda.

No debe pensarse que esta primera definición de amenazas y oportunidades completaría un mapa concreto de la realidad. Mucho del éxito del pensamiento estratégico depende de que la imaginación racional pueda ser despertada. Después de terminar este diagnóstico es muy sano pensar en cambiarlo, descubriendo supuestos que se realizan y modificándolos, como experimento, para ver qué nuevas o distintas amenazas u oportunidades se encuentran.

Es este punto el que identifica el *problema estratégico*. Éste se deriva de la constitución de la *amenaza genérica* y de la *oportunidad genérica*; esto es, de la lista de amenazas y oportunidades para cada sistema y para cada grupo de *stakeholders* se van deduciendo las amenazas particulares. Por ejemplo, de cada cinco amenazas se deduce una genérica.

ANÁLISIS INTERNO

El objeto de esta parte del diagnóstico es encontrar y discutir las principales fortalezas y debilidades de la organización, respecto de la misión estratégica. Posteriormente, y para asegurar la manera más real de vislumbrar la lógica de los sistemas, se vuelven a analizar los actores internos.

*Actores internos: stakeholders internos*¹³

La lógica de esta parte es la misma que la de los *stakeholders* externos. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades expresadas por cada *stakeholder*?

¹³ Un *stakeholder* interno es cualquier persona o grupo dentro de la organización que puede reclamar atención, recursos, productos o servicios de ésta o puede afectar o ser afectado por los productos o servicios de la organización (Bryson y Alston, 1996, p. 49).

La diferencia básica es que, en este caso, se busca constatar el estado del ambiente psicológico organizacional y ubicar la estructura del poder en el interior de la organización y de sus unidades, y considerar las vinculaciones orgánicas existentes entre éstas. En fin, es conocer la capacidad de respuesta de los grupos internos para reaccionar —favorable o desfavorablemente— ante determinadas circunstancias, tanto en términos de comportamiento como de información.

Debe aclararse que en cada parte es fundamental no sólo pensar en términos de obstáculos, sino también de las potencialidades inherentes a cada factor tratado.

Una práctica aconsejable es la realización de escenarios donde se extrapole en varias situaciones posibles el análisis actual antes propuesto. La meta buscada es establecer por lo menos el escenario basado en el supuesto de un sostenimiento estable de las acciones organizacionales, con el fin de obtener una imagen más real del futuro, comparable con la imagen ideal devenida de la misión.

Se debe evaluar la forma y esencia del estilo de liderazgo y dirección, con el fin de establecer sus potencialidades y debilidades en contextos determinados, así como su capacidad de influir e incidir en el cambio. Se busca, en este sentido, poseer un mapa de los procesos de toma de decisiones tradicionales en la entidad, de tal forma que se tenga una base para encontrar tanto los valores básicos de la organización (eficiencia, puntualidad, participación en las decisiones, etc.), como los flujos básicos de toma de decisiones, estableciendo al mismo tiempo el mapa del poder y sus supuestos básicos para cada grupo.

Concierne a la idea de que una organización está vinculada necesariamente a un sistema social, lo que en un sistema abierto implicó, para la teoría, la percepción de que las organizaciones tienen responsabilidades más allá de las referidas a inversión, capacidad de empleo o cuestiones legales.

La sociedad ha comenzado a exigir y asumir responsabilidades en temas ecológicos, de salud, de educación, etc. Sobre esta base se desarrolló la matriz de responsabilidad

social de la corporación, basada en la medición del logro que se obtiene para satisfacer a los *stakeholders*.

Básicamente, consiste en realizar un sondeo acerca de las actitudes económicas, sociales, políticas, etc., en las cuales los *stakeholders* toman posición, admitiendo para ellos una trascendencia. Una vez reconocido cuál es el nivel del logro que las organizaciones obtienen, a juicio de los *stakeholders*, es posible determinar los niveles de éxito posible en lo que atañe a responsabilidad social.

Claro está que se pueden hacer sofisticaciones importantes, como ponderar la importancia que tienen los propios *stakeholders* respecto de la organización. Es preferible que las instancias de presión social sean desglosadas con el fin de tener una perspectiva clara respecto de la capacidad para responder a las presiones sociales. Además, es interesante pensar, a la vez, que este tipo de estudios pueden llegar a ser prospectivos, es decir, utilizados en términos de escenarios posibles por enfrentar.¹⁴ Por último, en este tipo de análisis pareciera importante tener claro indicar que la estrategia respete principios sociales básicos, como la privacidad, la libre decisión, etcétera.

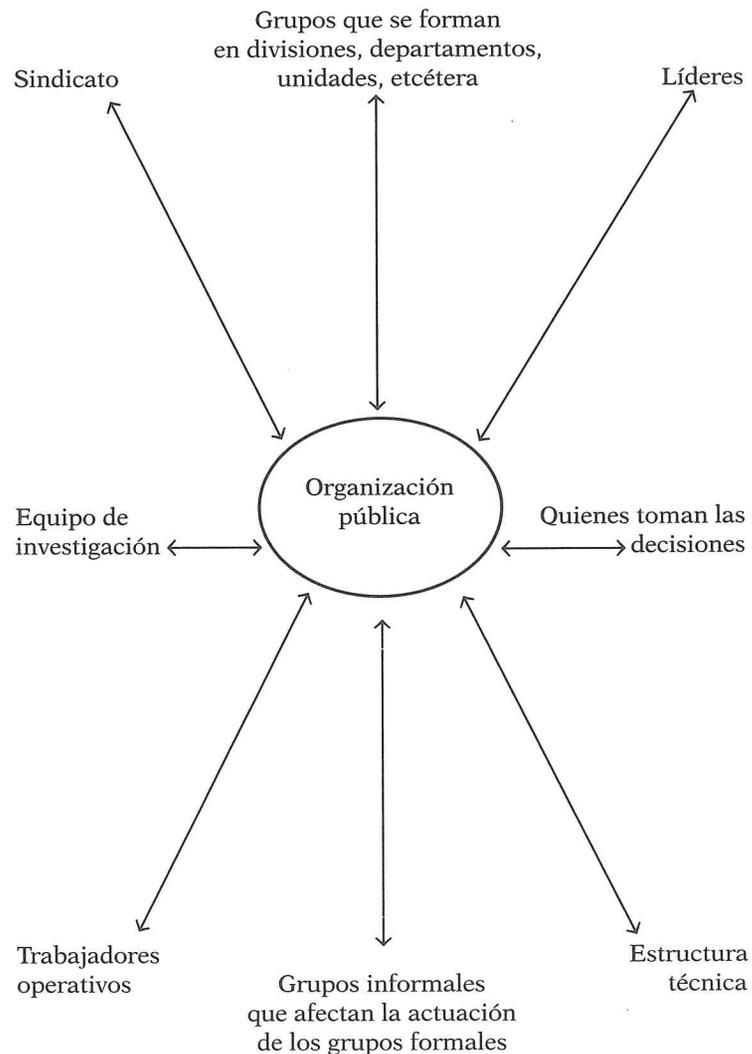
El fin de un análisis semejante es obtener una idea más certera de la dinámica real de la organización, así como las justificaciones que las sustentan. La figura IV.5, sin ser exhaustiva, puede ayudar a identificar a los *stakeholders* claves internos en las organizaciones.

Un cuestionario base para este diagnóstico puede ser éste:

- ¿Qué grupos se han formado a partir de las divisiones organizacionales?
- ¿Cómo actúan y cuál es su fuente de poder?
- ¿Cómo modifican o afectan las decisiones y sus procedimientos?
- ¿Cuál es su posición con respecto a la dirección organizacional?
- ¿Qué recursos controlan y cómo los utilizan?

¹⁴ A. Rowe *et al.*, *op. cit.*, p. 123.

FIGURA IV.5. Ejemplo de stakeholders claves internos



FUENTE: Bryson y Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan. A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 1996.

El siguiente modelo puede dar una idea de lo que estamos tratando de explicar:

Stakeholder: grupo de investigación y desarrollo

Lugar: departamento de investigación

Recurso: tecnología

Acción-reacción: control del objetivo organizacional

Fortaleza o debilidad: lucha por la misión organizacional

Misión: constituirse en el centro de decisiones sobre presupuesto

Pautas de comportamiento: bloque de acciones de grupos competidores dentro de la organización

La matriz que se propone (figura iv.5) para establecer la posición negociadora de los *stakeholders* puede auxiliar en esta parte.

Sistemas internos

En este paso se pretende concretar el análisis de los actores, realizando un estudio de los sistemas básicos internos de la organización.¹⁵

En este diagnóstico es fundamental la creatividad, debido a las "multiespecificaciones" que se generan en el ámbito interno y que son difíciles de identificar. En términos psicológicos, el problema básico es que es muy difícil ser imparcial ante las situaciones que afectan los objetivos con los que se convive todos los días.

Este diagnóstico pretende formar una imagen que muchas veces es difícil de aceptar por los directivos y trabajadores de una organización, por lo que la claridad en el significado del mismo es muy importante.

¹⁵ Bryson y Alston (1996), para identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, considera que ésta debe monitorear sus recursos (*inputs*), su estrategia actual (proceso) y sus resultados (*outputs*).

Aspectos básicos de los sistemas internos

- *Sistema de recursos humanos.* Éste es el principal sistema interno de la organización. Una vez estudiados los *stakeholders* deberá considerarse a los grupos como un sistema movilizadado de la entidad. Se deben considerar:
 - Las relaciones entre los individuos y la empresa, tales como entes económicos, sociales, culturales y políticos.
 - El impacto de los grupos informales en la función normal y adecuada de la entidad.
 - El grado de sensibilidad, por parte de la dirección, respecto de las metas individuales y grupales.
 - Las bases de la moral organizativa y los principales valores que conforman la incertidumbre organizacional.
 - Experiencia y calificación del personal.
 - La relevancia y forma de mecanismos de motivación organizacionales respecto de otras organizaciones.
 - La calidad estratégica de los grupos humanos dentro de la organización.
- *Sistema financiero.* En este punto se busca conocer la capacidad estructural y humana de respuesta de este sistema y la forma en que se ha venido llevando a cabo esta actividad en el pasado. Así, convendría investigar:
 - La interrelación de la misión con los factores financieros.
 - El estilo y la forma de definición de los presupuestos (consensuales, impuestos, tecnocráticamente definidos, políticamente estructurados, etcétera).
 - La capacidad y las cualidades del sistema de información financiera.
 - Los retrasos y avances con respecto a la tecnología.
 - La forma de control y evaluación de la actividad organizativa en términos financieros.
 - Lo ideal aquí sería realizar lo anterior tanto en términos de sistemas administrativos como de actitudes y costumbres organizativas.

- *Sistema de mercado.*¹⁶ La forma en que la organización ve el mercado y busca satisfacerlo es de suma importancia. Aquí habría que considerar:
 - El uso y la dirección que se le dan a la mercadotecnia: ¿es un mero requisito?, ¿se cree ciegamente en el mercado?, ¿se realizan mesas creativas para encontrar cursos de acción?
 - Los supuestos básicos respecto de las cuatro *P* del mercado (promoción, precio, plaza y producto), sus características y formas de desarrollo.
 - Los supuestos básicos sobre los clientes o ciudadanos: sus necesidades y sus preferencias, así como la forma en que éstas se conocen y satisfacen.
- *Sistema de producción.* Ésta es un área llena de mecanismos formales de trabajo operativo y el objetivo es encontrar su dinámica y su capacidad estructural de respuesta, entre ellos:
 - Los mecanismos de interfase entre el sistema productivo y los otros sistemas.
 - La importancia en investigación y desarrollo.
 - La filosofía de la productividad y de la eficiencia (con base en el tiempo, las personas, la tecnología, la administración, la supervisión, etcétera).
 - El nivel tecnológico (tanto de la tecnología dura como la blanda).
- *Sistema de control y mantenimiento estructural.* Este sistema se encarga de mantener a la organización otorgándole una permanencia con base en reglas (explícitas o implícitas) políticas y normas organizacionales.

La interrelación de los elementos, vía actores y sistemas, es fundamental. Deben buscarse interrelaciones complejas entre ellos, a fin de encontrar las fortalezas y debilidades estratégicas de la organización.

Debemos subrayar que los parámetros establecidos en

¹⁶ Bozeman y Straussman (1990, pp. 81-107) destacan las funciones y los retos de la mercadotecnia en servicios públicos y desarrollan un enfoque estratégico para mercadotecnia pública.

forma tradicional para este diagnóstico difieren bastante del que presentamos. Este diagnóstico es estratégico: busca definir, en un primer momento, el campo de la viabilidad y no de la factibilidad. La factibilidad la buscaremos en el diagnóstico táctico, pues lo fundamental es pensar estratégicamente en relación con las posibilidades de dirección que se pueden construir, tratando de no limitarnos a lo que supuestamente somos capaces de hacer en términos concretos.

De la lista de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas se trata de obtener una lista más reducida en términos genéricos. Por ejemplo, en el caso de un diagnóstico económico, pueden resultar 10 amenazas y 10 oportunidades. Al final se debe razonar cuál es el conectivo que las hace común a todas, ubicando, para todas ellas, “una amenaza y una oportunidad” genéricas. Esto puede parecer muy difícil, pero en realidad, bajo una lógica rigurosa, funciona así. Los fenómenos de la realidad están conectados entre sí; la lógica hermética funciona si la comprensión de la misión ha sido plena. La lista de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas debe ser mantenida en su particularidad, para ser recuperada posteriormente a nivel del diagnóstico táctico.

De la lista reducida de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas se vuelve a una lógica hermética, buscando encontrar, según la combinación de tales rubros en distintos escenarios organizados, el problema estratégico con la misión (“un problema” estratégico). Es aquí cuando la combinación de estos rubros permite construir escenarios y pronósticos para varias realidades posibles. La tarea básica sería reflexionar acerca de la interrelación que conecta a todos los escenarios con sus problemáticas genéricas, a fin de ubicar el problema estratégico.

El diagnóstico, ya finalizado en este nivel, debe ser entendido en forma flexible. Repetimos: no existe hoy un diagnóstico perfecto. Considerar los diagnósticos como un mapa de la realidad es olvidar todo criterio estratégico. La idea básica es que este diagnóstico realce las cosas que podemos

cambiar y transformar; que nos ponga frente a los supuestos con los que podemos manejar determinadas situaciones y, lo más importante, que nos deje libres para pensar cosas distintas: mover supuestos, transformar esquemas, imaginar nuevas disposiciones, repensar la filosofía organizacional, etc. Lo fundamental no es quedarse como estábamos, sino mover el diagnóstico para que nos “salten” nuevas ideas, que no hubiéramos sido capaces de pensar por nosotros mismos en forma directa. Se trataría, en suma, de PENSAR REALIDADES Y POSIBILIDADES.

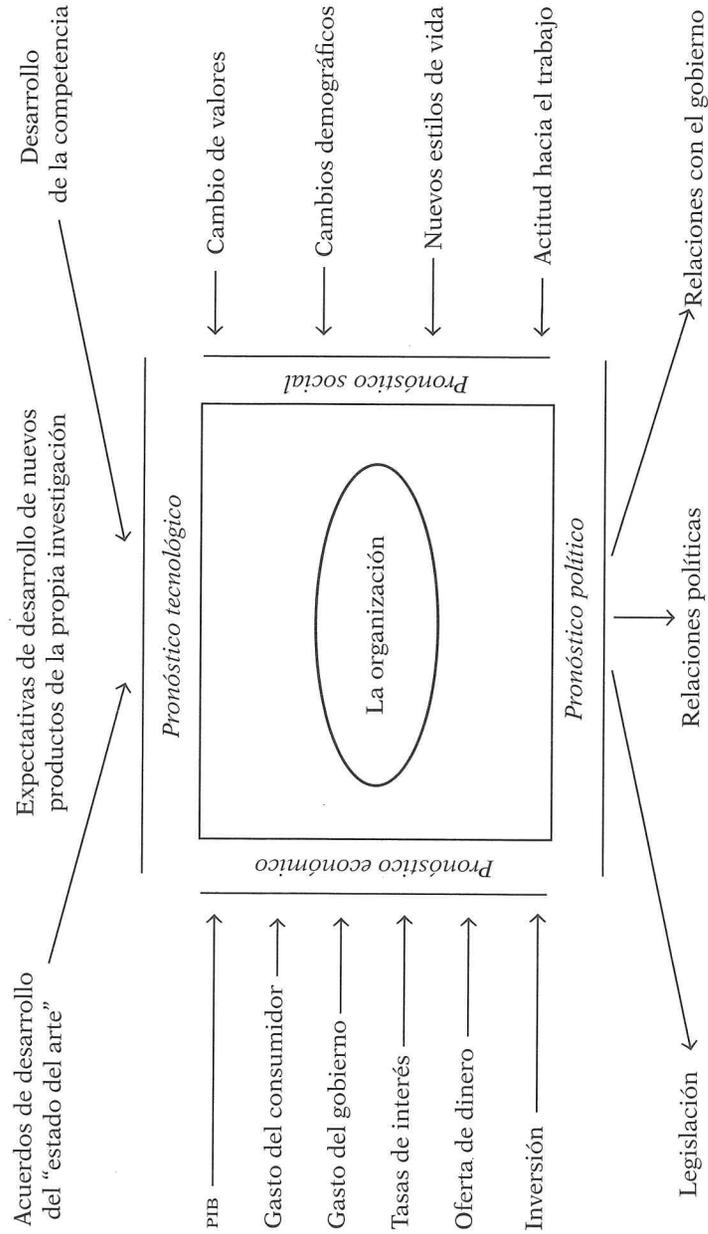
Para reforzar la idea anterior podemos ofrecer una frase basada en la postura japonesa:

¿Tiene usted un diagnóstico? Pues bien, rómpalo, cámbielo, voltéelo, invierta las hojas y quite supuestos sin ningún empacho. El objetivo es que realmente imagine nuevas alternativas sin ningún amarre formal a la supuesta realidad que sólo usted piensa que es la realidad verdadera.

Es por esto, y no para predecir, que se realizan los *pronósticos* y *escenarios*. Su papel no debe ser pensado mediante una imagen tan seria y posible del futuro, como para considerar que tendría probabilidades de ocurrir. Esto, casi siempre, terminará en fracaso. La realidad es tremendamente rica, móvil, compleja. Un objeto menos pretencioso de los pronósticos y de los escenarios debería ser el que nos permita abrir la mente a nuevas y variadas posibilidades, a escenas distintas y novedosas, que sería difícil pensar a solas y sin ayuda, salvo en casos excepcionales en personas con alta capacidad de pensar estratégicamente en forma natural.

Ésta sería la naturaleza del diagnóstico estratégico, la visión de un mundo dinámico que no buscamos estabilizar por regla, sino tan sólo descubrir, interpretar, crear y comprender imaginativa y voluntariamente.

FIGURA IV.6. Técnicas de microdiagnóstico



FUENTE: I. H. Wilson (1977), citado en C. Bowman y D. Asch (1987), *Strategic Management*, p. 66.

CUADRO IV.1. Clasificación de algunos métodos de pronósticos

Métodos	Categorías	
	No causales	Causales
Objetivos	Análisis de series de tiempo	Regresión Modelos econométricos
Subjetivos	Avalancha de ideas	Opinión de expertos: individuales o grupales

FUENTE: Clieff Bowman y David Asch, *Strategic Management*, 1987.

TÉCNICAS Y ESQUEMAS PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Las técnicas de diagnóstico son tal vez las técnicas más avanzadas tanto en lo que se refiere a la planeación, como las que involucran a los niveles micro y macro. En esta dirección se han creado grandes nichos tecnológicos basados en los pronósticos y en los escenarios.

Al inicio de las técnicas micro de diagnóstico sólo se hablaba de pronósticos económicos y tecnológicos. Sin embargo, hoy día también se construyen pronósticos políticos y sociales. En la figura IV.6 podemos observar esta idea en toda su amplitud.¹⁷

Es claro constatar que el optimismo para utilizar las técnicas de diagnóstico se ha incrementado. Incluso se pretende generalizar todo tipo de diagnóstico en categorías —no causales y causales— y métodos —objetivos y subjetivos—, confrontando sus respectivas combinaciones. Esto se puede apreciar en el cuadro IV.1.

Los métodos objetivos establecen parámetros sistemáticos cuyos resultados pueden ser evaluados, mientras que los subjetivos se basan en la intuición. Por su parte, las

¹⁷ C. Bowman y D. Asch, *Strategic Management*, McMillan, Londres, 1987, p. 66.

categorías no causales utilizan valores del pasado para predecir elementos futuros, asumiendo que las causas se mantienen constantes; las causales, en cambio, intentan hacer predicciones con base en relaciones de causa-efecto, modelando tanto las opciones como los escenarios.

El análisis de series de tiempo examina datos históricos para predecir estados futuros de la naturaleza, en tanto que los modelos de regresión utilizan técnicas estadísticas para determinar la mejor ecuación que exprese una función de actuación entre variables. A su vez, los modelos econométricos construyen ecuaciones de comportamiento en relación con las múltiples relaciones económicas. Cuando los datos no son suficientes o la complejidad de las causalidades es muy alta, se recurre a métodos subjetivos.

La opinión de expertos busca derivar las causalidades más importantes justamente de la experiencia directa de actores claves o conocedores de la situación. La avalancha de ideas, por último, permite conocer la multiplicidad de elementos actuantes que, como perspectiva, ayuda a pronosticar el futuro.¹⁸

Estas técnicas de pronóstico permiten realizar escenarios que establecen más un criterio prospectivo que preferencial.¹⁹

Los escenarios establecen criterios de racionalidad más finos. Sin embargo, no existe una técnica como tal, una metodología real para la realización de escenarios. El común de los esfuerzos que se han desarrollado adolecen de esta misma laguna.

Por ejemplo, todas las técnicas de escenarios se basan en la definición de aquellos factores que se consideran más importantes o impactantes en determinado periodo. A partir de ello se procura establecer un criterio para proyectar estos escenarios en el futuro. ¿Cómo se declara un futuro

¹⁸ C. Bowman y D. Asch, *Strategic Management, op. cit.*, p. 70.

¹⁹ Los estudios preferenciales se establecen en forma tal que siguen una tendencia definida (como en los estudios de regresión lineal). En cambio, los estudios prospectivos manejan la idea base de la construcción de varias tendencias posibles. Paul Sallenave, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1993, pp. 226-227.

posible? Buscando, más bien, la consideración de lo que se entiende por una reducción de futuros posibles, que por lo regular se dirigen hacia *optimista* y *pesimista*, con algunos grados intermedios si se considera necesario. Con base en esto se realiza un escenario combinando variables trascendentes y futuros posibles.²⁰

Una técnica que se precie de serlo requiere parámetros concretos para definir cosas tan importantes como las variables trascendentes. En este nivel por lo regular se aplican discusiones, opiniones, encuestas, etc. Sin embargo, esto no es suficiente, pues a fin de cuentas estos parámetros están basados en las premisas que la gente posee y no en un criterio rescatado metodológicamente. Por ello, definir un escenario no es una técnica propiamente dicha; es un ejercicio de pensamiento y reflexión, de creatividad respecto de un futuro que no solamente llega sino que también se puede construir.

Pese a lo dicho, debemos aclarar aquí que no se piensa que estas vías dejen de ser válidas, ni mucho menos, por el simple hecho de ser “subjetivas”. Sin embargo, debe llegarse a una comprensión más profunda del sistema que se está proyectando, y para ello existen técnicas analíticas más tardadas, menos elaboradas, en términos estructurados, aunque necesitarían de un mayor desarrollo para que puedan establecer juicios confiables —evaluables y controlables—. La aceptación de la incapacidad estructural y lógica de predecir el futuro comienza a ser una constante, mucho más honesta y rica.²¹

Existen otros estudios interesantes, como los análisis estructurales de la industria, los cuales, sustentándose en listas interpretativas respecto de aquellos actores del contexto

²⁰ Michael Taylor, “Planeación contra incertidumbre: la matriz escenario-estrategia”, *Biblioteca de administración estratégica*, McGraw-Hill, México, 1985.

²¹ En este sentido, una experiencia interesante se desarrolla en México. Vale la pena seguirla: D. Ponce y A. Alonso, “México hacia el año 2010: política interna”, desarrollado en *Foro México 2010*, Limusa, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Barros Sierra y Noriega Editores, México, 1989.

que se consideran relevantes, aunque exclusivamente en términos de una estrategia competitiva: competidores, clientes, proveedores, etc.,²² pretenden dirigir la acción estratégica.

Aparte de estar exclusivamente enfocados a la competencia económica, este tipo de estudios llega a un nivel de amplitud que posee varias listas diagnósticas con preguntas pertinentes. Pese a la utilidad operativa que da el disponer de una guía de preguntas (sin resolver, por ello, las dudas respecto de dónde encontrar la información y cómo evaluarla; y, sobre todo, adaptarla a las condiciones reales), la duda metodológica radica en si tales listas se podrían ampliar hasta un nivel de excelencia, con lo que se las haría enormemente grandes y probablemente perderían su especificidad estratégica.

La intención de realizar diagnósticos lo más amplios posibles, con la finalidad de que ningún detalle se escape, no es la pretensión de un diagnóstico estratégico. Es más, éste debería realizarse en una versión propia de los cambios coyunturales, sin importar el nivel de detalle con el que se pueda llegar a conocer los espacios de la realidad. Aunque, claro, siempre habrá algo más que hacer. Se puede ser tan meticuloso como se quiera; incluso, sólo retomar el contexto competitivo y olvidarnos del social, del político y de la parte económica, que no se desarrolla en la competencia, y abocarnos únicamente al nivel de precisión con que se identifican los patrones estratégicos claves.

En una realidad cambiante, los diagnósticos deben elaborarse continuamente. Si ubicamos aquí un diagnóstico, no hablamos de etapas cerradas, sino de formas lógicas de razonar. La realización de una estrategia lleva años, pero ésta debe ser capaz de adaptarse y buscar incidir en el corto plazo, espacio real de construcción continua de la estrategia. Las estrategias, a fin de cuentas, son contingentes y como tales los diagnósticos que se hagan deberían entregarle herramientas de decisión inmediatas a la dirección.²³

²² Michael Porter, *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.

²³ Otros diagnósticos son más tardados y elaborados. Pero el estratégico busca definir direcciones contingentes, bajo una idea de observar el mun-

Es por ello que, curiosamente aunada a la gran cantidad de avances que se han realizado en lo relativo a técnicas de diagnóstico, queda en el aire una pregunta sustancial, frecuentemente contestada mediante un enfoque técnico o de manera explícita: ¿por qué y para qué se utiliza un diagnóstico en esta parte del razonamiento estratégico?

Muchos dirán que esta respuesta es tan obvia que no vale la pena contestársela; pero esto no es tan claro en términos del enfoque estratégico. Retomemos el caso de Telmex con el “análisis del entorno”; tal como denominan a esta parte del razonamiento, se busca encontrar los aspectos internos y externos que afectan a la empresa. Sus elementos externos son políticos, económicos, demográficos y tecnológicos. A la parte interna la llaman “análisis del desempeño”.

Para el análisis del entorno cuentan con modelos económicos e indicadores y factores claves muy desarrollados. Por otra parte, para el análisis de desempeño especifican 18 indicadores, que se monitorean continuamente. Cabe destacar que podría parecer que este último análisis no corresponde a un estudio estructural, pues se refiere a factores claves que no expresan los criterios por los que fueron contruidos, aunque sí su trascendencia. De esta forma, se pretende ubicar las oportunidades y amenazas de actuación respecto de la organización en forma de escenarios vía la información que otorga el propio diagnóstico. Pero sirve para algo más. Es fácil perderse en los árboles y dejar de ver el bosque: permite construir los objetivos corporativos. Éste es un problema clásico, tanto del estratega diseñador como del analista.

Las técnicas de escenarios, las preferencias, las prospectivas, las matrices, etc., otorgan información parcial. Sin dirección alguna, los diagnósticos se pueden realizar casi para cualquier situación. Por ejemplo: apalancamientos, estudios de competencia, investigaciones de mercado, de clientes y proveedores, análisis de bolsa, problemas políticos, ecológicos, etcétera.

do. No es el único tipo de diagnóstico organizacional que se realiza, pero tiene una función muy específica.

¿Cómo relacionar el hecho, expresado en un diagnóstico, de que el rendimiento sobre los activos y sobre la inversión obedece a la recurrente utilización de una palanca financiera en una fase de decadencia del producto, siendo la empresa un “gato montés” o una “incógnita”?²⁴

Algunos diagnósticos recomendarían de inmediato la liquidación del negocio. Es claro que esta conclusión se obtiene después de simplificar una gran cantidad de casos, en que la variante sustancial estaría indicando que el rendimiento no es alto en términos de la inversión. Pero ser estrategia implica describir una acción hacia el mundo, una dirección que considera que la realidad no es un recipiente, sino un espacio vivo que impacta y procrea reacciones contra la organización.

Sin incorporar un criterio de direccionalidad, el diagnóstico no pasa de ser un esfuerzo sumamente técnico y complejo, que proporciona datos mas no información al estratega. El avance técnico de los diagnósticos también se ha reducido debido a la incapacidad para conectarlos con decisiones reales en forma más operativa. Hoy se requieren expertos en el manejo de los diagnósticos con los cuales mantener una comunicación muy estrecha, si se quiere que los diagnósticos proporcionen información estratégica.

La misión, obviamente, debería constituir el elemento direccionador; sin embargo, al ser un criterio tan global, la direccionalidad apenas se halla expresada como intención.

En la práctica, lo que generalmente sucede es que el diagnóstico termina funcionando como un ejercicio técnico de alto nivel, que, a lo más, otorgará no sólo consejos y “focos rojos” a quienes toman las decisiones (siempre que éstos no duden de los límites propios de los “modelos” de diagnóstico, los cuales, como todo modelo, no son más que una simplificación de la realidad, a veces “demasiado teórica”), sino un amplio y ambiguo panorama de “oportunidades y amenazas”. En cierta etapa del desarrollo de las organizaciones esto constituyó un avance, pero ahora se requiere dar pasos hacia adelante.

²⁴ Éstos son conceptos típicos del análisis estratégico, según la escuela del Boston Consulting Group. Nosotros ubicaríamos estos conceptos dentro del análisis táctico.

Viéndolo así, es claro que un sistema poderoso de diagnóstico terminará entregándonos entre 50 y 100 variables complejas, que —exagerando, claro está— si las aplicáramos en las 20 matrices que propone Sallenave,²⁵ nos darían 132 alternativas simples. Permutando estas alternativas para conocer sus combinaciones, obtendríamos 2¹³² variantes combinadas de acción.

A la vez, surgen otros problemas. Por ejemplo, el análisis de flujo de efectivo que nace de un diagnóstico financiero, ¿es estratégico? Naturalmente no es suficiente establecer que es estratégico todo aquello que se resuelve o define a largo plazo, ya que, como decía John Maynard Keynes, a largo plazo estamos todos muertos. Viéndola quisquillosamente, cualquier cuestión tiene efectos por lo menos de rebote; o en combinación con otros factores, en el largo plazo.

Al haber establecido “lo estratégico”, no con respecto al tiempo sino como una cualidad de inserción en un mundo vivo, que debe construirse en forma intencional y direccionada, se hace necesario aclarar los conceptos sustanciales que serían capaces de conducir exitosamente el pensamiento estratégico.

Es por este tipo de elementos, no claramente definidos, que estamos seguros de que es indispensable alcanzar una claridad conceptual más definida, si se quieren obtener resultados más reales y positivos.

La solidez del diagnóstico no sólo depende de su sofisticación técnica para realizarlo, sino, además, de una posición sin ambigüedades con respecto de la utilización del propio diagnóstico.

Si se tiene una misión conscientemente dirigida, lo que representa una idea esperada y relativamente racional de lo que la voluntad humana desea, el diagnóstico estratégico (denominado así porque no es cualquier diagnóstico, ya que tiene su especificidad) deberá ser la contraparte determinista: la imagen real del mundo.

Para la decisión, el diagnóstico deberá permitir obtener

²⁵ Paul Sallenave, *op. cit.*

no sólo variables aisladas, sino también una confrontación entre la imagen ideal y la real. En este punto básico, voluntarismo y determinismo se enfrentan.

Si es el diagnóstico el que establece directamente los objetivos estratégicos, el determinismo venció y la misión no sería sino un referente sostenido en marco de oro; pero no pasaría de ser más que un sueño, un propósito. Por otro lado, si el diagnóstico no contiene mucho más que una amplia información sobre el ambiente, y los objetivos estratégicos sólo lo retoman como referente de acción, el voluntarismo vence y los objetivos devienen elementos sin viabilidad ni relación con la realidad, sustentados, a fin de cuentas, por aquello que marca la dirección a la que se quiere ir, sin importar lo que la realidad informa como viable o factible.

En este apartado expondremos algunas técnicas y esquemas aplicables a esta lógica de análisis, con un doble fin: avanzar en la adaptación y creación de técnicas propias y específicas para estos estudios propuestos y dejar clara la idea de este diagnóstico. Esto último para evitar la posible confusión que se pueda derivar al aplicar las técnicas clásicas del estudio estratégico empresarial (como las matrices del Boston Consulting Group, McKinsey, General Electric, etc.), que consideramos como partes del análisis táctico, no del estratégico.

De la misma manera, no trataremos más que aquellas técnicas adaptadas o creadas directamente para el estudio estratégico, y haremos una breve descripción de cada una de ellas. En los casos de técnicas que se pueden utilizar parcialmente en alguna de las partes del proceso, nos contentaremos con enumerarlas en un cuadro relacional (cuadro IV.2).

ANÁLISIS DE LOS CUATRO FACTORES ESTRATÉGICOS

Este análisis pretende ser una guía para el conocimiento de los factores estratégicos claves. Se basa en una idea intuitiva que define listas de elementos posibles, según un marco

CUADRO IV.2. *Técnicas de diagnóstico en relación con el estudio contextual y el estudio interno*

Técnica	Estudio contextual		Estudio interno	
	Actores	Sistemas	Actores	Sistemas
Stakeholders	Posición de actores, reacciones, estímulos, misión	Movimiento y lógica de actores contextuales	Movilidad de grupos de poder, grado de laxitud, recompensas y expectativas Afectación a los actores	Razones de obediencia y eficiencia
Cuatro factores estratégicos		Amenazas o apoyo contextual	Red de poderes Razones de responsabilidad Red administrativa y estilo de liderazgo	Vinculación con el contexto Razón de producir tecnología Recursos
Perfil de capacidad organizacional	Situación de competencia	Capacidad relativa de respuesta	Capacidad tecnológica	Capacidad administrativa de organización
FODA	Amenazas y oportunidades desde los actores	Amenazas y oportunidades desde los sistemas	Fortaleza y debilidades de los sistemas internos	Fortalezas y debilidades administrativas
Estudio de vulnerabilidad	Reacciones negativas posibles		Situación de los recursos Flexibilidad de procesos y procedimientos	Fortaleza en la identidad organizacional Apoyo desde los valores sociales internos
Matriz de responsabilidad social	Beneficio y costo a los actores	Beneficio y costo a los sistemas	Seguridad y calidad de los procesos Seguridad y calidad de los productos	

Cuadro IV.2. *Técnicas de diagnóstico en relación con el estudio contextual y el estudio interno* (concluye)

Técnica	Estudio contextual		Estudio interno	
	Actores	Sistemas	Actores	Sistemas
Test factores no racionales	Objetivo y valores de los actores	Perspectiva de cambios radicales Nuevas combinaciones de sistemas	Supuestos sobre procesos	Supuestos sobre el papel social
EPAE		Factores de estabilidad Factores de fortaleza de la industria		Ventajas competitivas Comparación de fortaleza financiera
Escenarios	Situaciones posibles			
Análisis factorial		Eficiencia y productividad de la economía y de la competencia Productividad de los sistemas	Papel de la organización en la economía nacional Lógica productiva, financiera y mercadológica Razones de producción, finanzas y mercadotecnia	Formas de obtener obediencia
Evaluación de impacto	Reacción de los actores ante el impacto	Vinculación de los productos y los sistemas		Impactos en la sociedad y la política
Excedente de productividad			Formas de lograr el excedente	Formas de repartir la productividad

de referencia, respecto de cuatro problemas básicos: contexto externo, consideraciones organizacionales, requerimientos de recursos y contexto interno.

En estos cuatro factores claves se sustentan diversos estudios por realizar, según se identifiquen los componentes de cada rubro. Por ejemplo:

Contexto externo. Estudios que cuestionan y rediscuten la misión, la responsabilidad social, los problemas legales, los *stakeholders* externos.

Consideraciones organizacionales. Estructura, red de poder, clave del liderazgo, decisión de producir.²⁶

Contexto interno. Políticas y red administrativa, estilo de liderazgo, capacidad tecnológica y ciclo psicoanalítico organizacional.

Requerimiento de recursos. Capacidad financiera y productiva (lógica y evolución del excedente de productividad), experiencia, investigación y desarrollo.

Esta forma de análisis está poco desarrollada, pero otorga una guía útil y práctica para la ubicación de los problemas estratégicos. Debe tenerse mucho cuidado al introducir técnicas que hayan sido creadas para diagnosticar otras cosas. El centro del estudio debe situarse en la selección objetiva de objetos estratégicos de análisis.²⁷

PERFIL DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Este estudio pretende acercarnos a la investigación de las posibilidades de actuación organizacional y para ello se sustenta en un ejercicio identificador de sus capacidades

²⁶ El problema de la decisión de producir corresponde a un estudio muy importante sobre el problema de la decisión organizacional. Véase J. March y Simon Herbert, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1981. Dentro de las investigaciones que este documento desarrolla se presenta un modelo de simulación en computadora basado en el problema de la decisión de producir.

²⁷ Alan Rowe *et al.*, *op. cit.*, pp. 56-57.

reales y potenciales, en relación con los siguientes cuatro rubros: administrativo, competitivo, financiero y tecnológico.

El énfasis básico radica en el examen y la crítica de los elementos resaltados, así como de la capacidad, pobre o rica, contenidos en los rubros seleccionados, estableciéndose una escala subjetiva para su medición. Estos elementos deberían ser constantemente revisados y discutidos por el cuerpo estratega, cambiándolos en caso de ser necesario.

CUADRO IV.3. *Ejercicio identificador de capacidades reales y potenciales*

<i>Administrativo</i>	
Imagen corporativa	5
Responsabilidad social	6
Flexibilidad estructural	3
Habilidad para manejar la inflación	8
Agresividad para tratar con la competencia	7
<i>Competitivo</i>	
Calidad, exclusividad y madurez del producto	4
Concentración en el cliente	9
Costos de distribución	5
Lealtad de los clientes	9
<i>Financiero</i>	
Acceso a capital requerido	3
Liquidez y estabilidad financiera	1
Capacidad para competir en precios	2
Posibilidades de salir del mercado	7
<i>Tecnológico</i>	
Procesos manufactureros	5
Nivel tecnológico de los productos	8
Posibilidades de crear tecnología	4
Posibilidades de importar tecnología	9

Según una escala de 0 a 10, se presenta un ejemplo en el cuadro IV.3.²⁸

ANÁLISIS FODA: FORTALEZA, OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y AMENAZAS

Andrews (1965), de la Escuela de Negocios de Harvard, estableció que los cambios en el medio ambiente dan lugar a oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades son adaptadas para evitar las amenazas y para tomar ventaja de las oportunidades.

Éste es uno de los principales estudios para el diagnóstico, pues contiene la discusión más completa acerca de los factores claves: los perfiles organizativos.

Una *fortaleza* es un recurso o capacidad, dentro de la organización, que puede utilizarse cabalmente para el logro de la misión.

Una *oportunidad* es cualquier situación, existente o potencial, que favorezca el logro de la misión desde el contexto.

Una *debilidad* es una limitación, falla o defecto, que pueda llegar a evitar que la organización logre la misión.

Una *amenaza* es cualquier situación desfavorable, existente o potencial, que dañe las posibilidades de éxito de la misión.

Identificar el FODA (wots, por sus siglas en inglés: *weakness, opportunities, threat, strengths*) no debe ser menospreciado. En particular, este esquema debe enlazarse de manera clara con respecto a la lógica establecida para el diagnóstico estratégico. La técnica que se utiliza no es menos importante que la razón por la cual se desarrolla el estudio.

ESTUDIO DE VULNERABILIDAD

Con el fin de evitar que en los estudios FODA resalten más los elementos positivos que los negativos, este estudio obli-

²⁸ Adaptado de Alan Rowe *et al.*, *op. cit.*, pp. 50-58.

ga a pensar en términos problemáticos acerca de la organización.

Algunos estudiosos han encontrado 12 tipos básicos de apuntalamientos organizacionales:

- Necesidades base
- Recursos y activos
- Posición relativa de costos
- Base de los consumidores
- Tecnología
- Procedimientos y procesos
- Identidad simbólico-corporativa
- Barreras institucionales a la competencia
- Valores sociales
- Sanciones y apoyos laborales
- Reputación con los clientes
- Amenazas de nuevos productos complementarios.²⁹

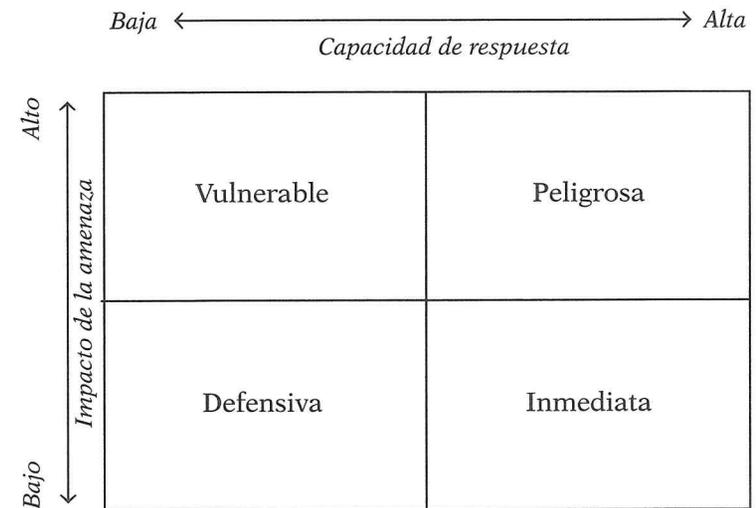
Se puede pensar en cinco pasos para el desarrollo de este estudio:

1. Identificación, por parte del grupo estratega, de los apuntalamientos.
2. Pensar los apuntalamientos en términos de posibles amenazas contra ellos.
3. Establecer el escenario menos pesimista, en caso de que las amenazas llegaran a cumplirse.
4. Establecer el impacto para la organización.
5. Establecer las reacciones posibles que se tomarían, dado el caso.

Para esto último, y sin convertirla en ley, sería útil diseñar una matriz cuyos ejes fueran el impacto (alto o bajo) de determinada amenaza, y la capacidad para responder a ella.

²⁹ Douglas Hurd, "Vulnerability Analysis in Business Planning", *SRI, International Research Report*, núm. 593, EUA, 1977.

FIGURA IV.7. Análisis de amenazas



CAPACIDAD DE RESPUESTA

En el primer cuadrante se encontraría una posición vulnerable, donde los resultados pueden ser muy graves; en el segundo, la posición es peligrosa, por lo que se busca dirigir el problema estratégico en términos de fuerza; en el tercer cuadrante la organización se encuentra preparada para responder de inmediato; y en el cuarto, la situación, sin ser grave, puede presentarse como defensiva, pues no se tiene una capacidad aparente de respuesta.³⁰

MATRIZ CORPORATIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este estudio pretende establecer las complejas vinculaciones entre la organización y la sociedad, vista esta última como el

³⁰ R. T. Lenz, "Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis", *Academy of Management Review* 5, núm. 2, EUA, 1980.

espacio de construcción y desarrollo propio de las corporaciones. Éstas comprenden que tienen obligaciones con la sociedad y que ésta, vía los *stakeholders*, realizará las acciones y presiones necesarias para que se cumplan.

Sin embargo, el problema ha sido hasta ahora operativizar la categoría de “responsabilidad social”. Para Carrol³¹ la responsabilidad social comprende todas las obligaciones que la empresa tiene con la sociedad, vista como un todo. Las relaciones económicas, legales, éticas y de desarrollo serían las categorías subrayadas, a la vez que éstas implicarían un espectro de conceptos imposibles de medir. Además, estos valores pueden ser interpretados en forma distinta por gente diferente.

Bajo este marco conceptual se debe aceptar que el estudio será bastante subjetivo. Se propone realizar una *matriz de responsabilidad social*, donde:

$$\begin{array}{ccc} \text{Nivel del logro} & & \text{Ponderación} \\ \text{de la organización,} & \times & \text{de tal aspecto,} \\ \text{en un aspecto} & & \text{en el marco} \\ & & \text{estratégico} \\ & & = \\ & & \text{Evaluación} \\ & & \text{del aspecto} \end{array}$$

La base es comparar una lista de aspectos de presión social con los *stakeholders* fundamentales (véase el cuadro IV. 4).

TEST FACTORES NO RACIONALES

Uno de los problemas del diagnóstico estratégico planteado aquí es la necesidad de pensar aspectos de posibles realidades. Esto se lograría si se puede conjuntar una mente racionalista deductiva con una mentalidad abierta a los aspectos “no racionales” que se encuentran ampliamente en la realidad.

Para ello es posible desarrollar un test heurístico que haga preguntas dirigidas a buscar posibilidades, sin importar que estas posibilidades parezcan “fuera” de realidad.³²

³¹ Archie Carrol, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review* 4, año 4, EUA, 1979.

³² Una de las formas más avanzadas consiste en utilizar un programa en

CUADRO IV.4. *Matriz de responsabilidad social* (stakeholders)

<i>Aspectos de presión social</i>	A	B	C	D	E	F
<i>Económicos</i>						
Beneficio social						
Abasto						
Empleo y distribución						
Estabilidad financiera						
<i>Personales</i>						
Seguridad						
Salario						
Educación						
Salud						
<i>Productos</i>						
Seguridad						
Calidad						
Salud						
<i>Medio ambiente</i>						
Control de la contaminación						
Reciclaje						
Investigación y desarrollo						
<i>Comunidad</i>						
Salud						
Desarrollo y educación						
Integración social						

FUENTE: Alan Rowe, *Strategic Management and Business Policy*, 1985.

El objetivo es realizar las preguntas lo más provocativas posibles, de manera que induzcan a la reflexión.

Políticos. ¿Qué objetivos políticos impulsan a los *stakeholders* para apoyarnos o desaprobarnos? ¿Qué cambios se podrían dar en su postura ante cuáles eventos? ¿Qué cuotas de poder se tejen alrededor de los productos y acciones organizacionales?

Morales. ¿Qué principios del “bien y el mal” afectan o incomputadora donde se introducen los conceptos claves y ésta se encarga de combinarlos para crear aseveraciones “neutras” bajo una dinámica “hermética”.

cluyen a los productos y objetivos organizacionales? ¿Qué transformaciones se darán en los valores que sustentan a la organización?

Estéticos. ¿Qué principios de “belleza y fealdad” definen a los productos y a las acciones organizacionales? ¿Qué *stakeholders* pueden ser los actores de cambios en los principios estéticos?

EVALUACIÓN DE LAS POSICIONES Y ACCIONES ESTRATÉGICAS (EPAE)³³

Ésta es una extensión bastante abierta de los análisis de portafolio que expondremos en el *diagnóstico para la acción* o *diagnóstico táctico*. Pero, tal como nosotros lo vemos, se trata de una extensión de la preevaluación de algunas posiciones económicas en relación con el problema estratégico creado.

Incorpora dos ejes base: cuál es la posición económica de la empresa y cuál es la posición económica de la industria. La primera se subdivide en dos factores claves: fortaleza financiera y ventajas competitivas; en la segunda, la división apunta a mostrarnos la fortaleza industrial y la estabilidad contextual.

El objeto es realizar un estudio preliminar de las variables económicas, sin pretender establecerlas como un principio inmutable. Se busca, así, enfrentar varias posiciones expectativas con respecto a los pilares económicos de un problema estratégico.

Con estas variables se procura realizar una gráfica donde en cada eje (utilizando una escala predefinida) se establezca el nivel de los cuatro factores. Después, mediante una sola línea, se unen los puntos y se forma un polígono. Posteriormente se ubicará el cuadrante con mayor área relativa que quede y éste señalará la tendencia económica de la organización.

Las posibilidades que señalen las tendencias son variadas, por ejemplo:

³³ Space, en inglés (Strategic Position and Action Evaluation).

Postura agresiva. La organización se ve en un contexto de turbulencia controlable, pensándose en una ventaja competitiva clara y con fortaleza financiera para lanzar un ataque económico. El factor crítico radica en la entrada de nuevos competidores.

Postura conservadora. Se visualiza una estabilidad financiera en un mercado de bajo crecimiento. La competitividad del producto es el factor clave en lo económico.

Postura competitiva. La organización se siente con ventaja competitiva en un mercado inestable donde la lucha es sustancial. La fortaleza financiera sería la clave.

Postura defensiva. La organización se ve con fallas financieras y de competitividad en un mercado inestable. El desarrollo de la capacidad competitiva se observa como el problema estratégico base.

Como puede apreciarse, esta gráfica permitirá revelar los supuestos claves del área económica, lo que permitirá evaluar si la tendencia subjetiva de la organización influye en la toma de posición respecto del espectro total de la decisión estratégica. Sería conveniente realizar varias veces esta gráfica para remover supuestos y encontrar los distintos apuntalamientos del problema estratégico.

LOS ESCENARIOS

Está claro que el diagnóstico requiere, para la decisión, el uso amplio de los escenarios y pronósticos. En nuestro caso, su utilización difiere mucho de la pretensión de establecer un mapeo total de la realidad en el futuro. Aquí se trata de encontrar posibilidades para el pensamiento.

De esta manera, trataremos brevemente sobre la cuestión de la realización de escenarios. En primer lugar debemos partir del hecho de que, para el desarrollo de escenarios, los procedimientos generales se basan ampliamente en preceptos subjetivos, de tal manera que permitan la identificación de los factores claves que se puedan descomponer en varia-

CUADRO IV.5. *Evaluación de posiciones y acciones estratégicas*

<i>Estudio de la industria</i>	<p><i>Factores determinantes de la estabilidad contextual</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios tecnológicos • Tasa de inflación • Variabilidad de la demanda • Barreras de entrada y salida • Elasticidad del precio de la demanda • Rango de diferencia entre precios <p><i>Factores determinantes de la fortaleza industrial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de crecimiento • Potencial de beneficio • Productividad • Desarrollo y perspectivas de la tecnología • Intensidad de capital • Prioridad político-económica para el país
<i>Estudio de la organización</i>	<p><i>Factores determinantes de la ventaja competitiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de los documentos de los accionistas • Calidad, ciclo de vida y lealtad del producto • Integración vertical • Posición de las ventas <p><i>Factores determinantes de la fortaleza financiera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre la inversión • Liquidez • Flujo de caja • Posición con respecto a la banca o poseedores de recursos • Riesgo inherente al negocio

bles de movimiento de la realidad. Ciertamente, para el desarrollo de escenarios es muy importante el conocimiento teórico y práctico de las variables, con lo que la técnica de simulación debería ser la base.

Naturalmente, no existe un modelo completo de la realidad para conocer su dinámica.³⁴ Hay que resaltar también el desarrollo que se ha logrado en este campo, gracias a la Fundación Barros Sierra de México. Esta fundación ha realizado varios estudios prácticos y de esta forma ha llegado a crear algunos escenarios interesantes. Necesariamente éstos se basan en una alta simplificación de la realidad —en términos subjetivos— pese a que se pretenda un nivel técnico.

El proceso básico para la realización de escenarios se puede establecer como sigue:³⁵

- Análisis de las decisiones.
- Identificación de los factores claves para la decisión.
- Identificación y análisis de las fuerzas sociales claves.
- Elaboración de los escenarios al conjuntar factores claves de decisión y los factores de las fuerzas sociales.

El primer paso se constituye como el estudio de la naturaleza de las decisiones. No será lo mismo realizar el escenario de una decisión estructurada que el de otra que no lo está. Por ejemplo, no es lo mismo analizar la decisión de la cantidad económica de producción que la decisión sobre la modificación del valor cultural de un servicio o producto. Además, es conveniente realizar escenarios sobre espacios y tiempos reducidos, por lo que la categoría

³⁴ Pese a esfuerzos muy avanzados de Parsons y Forrester, entre otros investigadores (algunos autores clasifican estos esfuerzos de “cínicos”, como Sfez), no podemos considerar que se ha logrado un avance significativo en este aspecto. Véase Talcott Parsons y N. Smelser, *Economy and Society*, Free Press, EUA, 1967; y también J. Arcil, *Dinámica de sistemas*, Alianza, Madrid, 1980.

³⁵ Adaptado de Thomas Mandel, “Escenarios del futuro y sus aplicaciones en la estrategia corporativa”, en *Biblioteca de administración estratégica*, t. 1, McGraw-Hill, México, 1980.

“decisión” puede ayudar bastante para segmentar el problema.

Los factores claves de la decisión se deducen de la naturaleza de la misma. Allí se busca establecer una rudimentaria “ruta crítica” de los actores y sus acciones, encontrando relación entre los elementos controlables y los no controlables que afectan a la situación.

Una vez localizados los elementos no controlables, se procede a diferenciar las variables que puedan fungir como factores determinantes, desde el contexto, sobre la decisión base. Se procede entonces a establecer un modelo simplificado de cada factor, estableciendo relaciones cibernéticas entre ellas.

El modelo perceptual construido en la fase anterior deberá dinamizarse, procurando establecer un seguimiento (o “corrida”, en términos computacionales) de los impactos resultantes de los movimientos. Esto permitirá adscribirle a cada escenario una característica general (por ejemplo, pesimista y optimista, auge y recesión, entre otras subdivisiones). Allí se buscará establecer, con la mayor claridad posible, cuáles serían los supuestos que se encuentran en cada lógica aplicada (qué es y qué significa un escenario pesimista, por ejemplo). Es así que se puede estudiar el impacto de cada escenario con respecto a la movilización de las variables y a su afectación sobre la situación organizacional.

Para el desarrollo de las técnicas propuestas aquí es importante considerar que existen formas de llegar a acuerdos —en términos de decisiones en equipo— más allá de la lluvia de ideas, como son el método Delphi y el método de análisis multicriterio, así como el uso de opiniones expertas.³⁶

El desarrollo de metodologías y técnicas de diagnóstico estratégico apenas se comienza a entrever. Éstas han evolucionado hacia una lógica muy distinta de la planeación,

³⁶ H. Listone y M. Turoff, *The Delphi Method: Techniques & Applications*, Addison Wesley, Mass., EUA, 1975; Miryam Cardozo, *Métodos de evaluación no tradicionales aplicables al sector público*, CIDE, México, 1987.

que, al registrar grandes fracasos (bajo sus términos clásicos), hizo evidente la necesidad de adoptar una visión más realista para incidir en la realidad, sin caer en el sueño del voluntarismo idealista, teleológico y absolutista.

Al incorporar parámetros tecnológicamente avanzados, el pensamiento estratégico es una alternativa real, capaz de proveer capacidad de acción a los sujetos sociales con racionalidad y sin caer en la mecanización administrativista o economicista.

En el propio desarrollo de estrategias, la conexión con la realidad, sin embargo, será trascendental. Por ello, el diagnóstico estratégico es una herramienta básica y esta conexión de la intención de la organización con la dinámica compleja de su contexto requerirá una gran capacidad de abstracción para pensar en posibilidades de decisión que orienten la acción.

La metodología para el diagnóstico estratégico incorpora los elementos fundamentales para el pensamiento de posibilidades dentro de un marco de viabilidad. Una realidad compleja requiere un pensamiento avanzado, capaz de ver más allá de lo evidente en términos de incidencia, afectación y transformación de la propia realidad.

Las técnicas propuestas para auxiliar el desarrollo de los estudios diagnósticos deben ser dimensionadas en sus reales potencialidades y limitaciones. La necesidad de construir (y adaptar, a partir de las ya existentes) mayores y mejores técnicas para su aplicación, continúa latente como una prioridad de la perspectiva estratégica.

Así como el diagnóstico estratégico es una herramienta para el pensamiento de posibilidades de decisión, la estrategia avanza hacia su aplicación. Una estrategia sin aplicación no tiene razón de existir. Será indispensable desarrollar el momento táctico para implantar la decisión estratégica. Pensar posibilidades de acción en este sentido constituye el otro diagnóstico: el *diagnóstico táctico*. Éste tiene su propia lógica y maneja herramientas distintas, pues su naturaleza avanza hacia el complejo mundo de la aplicación.

Sin embargo, el pensamiento estratégico deberá definir la

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

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

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

VEREZ y HUISMAN

LA ESTRATEGIA

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

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

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

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) han hecho una revisión (teoría y práctica) del campo, y consideran 10 escuelas de la formulación estratégica (véase el cuadro v.1).

Los autores mencionados anteriormente hacen tres clasi-

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

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

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

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

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

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

PREMISAS DE LA ESCUELA DE CONFIGURACIÓN¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

do; pero no por ello habría que “avergonzarse” con fino rubor positivista.

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

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

Éste es el proyecto de integración:

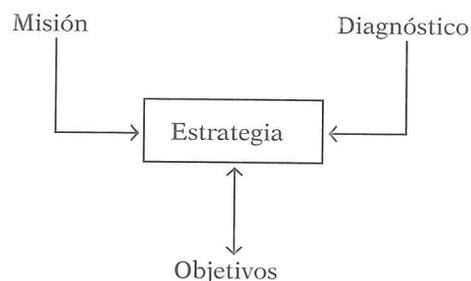
- Decodificación de la misión en términos de viabilidad, que abre las puertas a una definición direccionalista de la acción.
- Expresión organizacional del espacio, donde se construirá, a partir de la realidad, la misión como expresión de la visión de la racionalidad desde el foco de los grupos organizacionales.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

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

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

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

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



De esta forma, la estrategia no está definida por los objetivos, que discutiremos más adelante, como una parte específica del pensamiento estratégico, ni tampoco por la misión o el deseo, sino mediante la direccionalidad de su integración.

La intencionalidad está en la misión; la direccionalidad no está en el diagnóstico ni en los objetivos, sino en el proyecto de integración, en la estrategia.

Así, en nuestro ejemplo de la compañía minera, las alternativas estratégicas, como proyecto de integración, pueden ser variadas:

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

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

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

La gestión estratégica ocurre cuando las decisiones y acciones son dirigidas por unas cuantas estrategias o políticas fundamentales que son fuertemente apoyadas y críticas para el mejoramiento de los resultados de la agencia en el largo plazo (Poister y Streib, 1999). Las alternativas de integración —podemos decir entonces la estrategia— llevan a la organización a acelerar sus procesos para satisfacer, en el corto plazo, en primer lugar, la misión; en segundo, propiciar el desarrollo tecnológico de búsqueda y sondeo, y en tercero, el desarrollo tecnológico de la explotación.

Las vías para lograr cada alternativa son a todas luces diferentes y tal vez contrapuestas. La definición estratégica requerirá una selección, donde la misión es un parámetro muy importante. En este caso, la misión sólo deja claro en qué consiste explotar la mina en forma rentable y eficiente; en lo relativo al concepto de rentabilidad, no hay dudas qué resolver; pero en el de eficiencia, sí las hay.³

¿Eficiencia para la industria siderúrgica? ¿Eficiencia para los trabajadores y empleados? Recuérdese que es una com-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pero esto no significa que sea acomodaticia. No se trata de dar bandazos, eliminar los escrúpulos o vender los principios; todo lo contrario. Es contingente por su capacidad de repensamiento, por su empeño en retornar a cuestionar los supuestos de un mundo móvil e impredecible por definición, mas no por ello menos comprensible y construible.

La misión, con sus principios y deseos, y el diagnóstico, con sus movimientos y acciones posibles, le proporcionan al estratega la base necesaria para comprender la direccionalidad positiva que habría que construir, con vistas a integrarse a la realidad mediante una forma y un sentido.

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

La realidad desborda la existencia.
LUCIEN SFEZ

Para alguien que no tiene objetivos,
nada es relevante.
CONFUCIO

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

El problema de los objetivos siempre ha sido una cuestión candente en la discusión de los temas administrativos; desde el poderoso argumento sostenido por Simon¹ de que los objetivos tienen que ver con cuestiones valorativas —que no podrían, por tanto, estudiarse científicamente—, hasta aquellas proposiciones clásicas de quienes ven en los objetivos una cuestión meramente lineal y racional. El caso es que esta categoría involucra a todos los niveles de análisis, desde los ideológicos hasta los instrumentales.

El argumento de Cyert y March debe ser tomado en cuenta.² Estos autores se niegan a ver la organización como un actor racional unificado, esto es, como si la organización fuera un actor lógico e integrado, como si hubiera que considerarlo como un solo ser humano, aunque compuesto por varios seres humanos que, de alguna manera, se suponen parte homogénea de ese ser más global.

No podemos negar, incluso culturalmente, que estamos

¹ Herbert Simon, *El comportamiento*, op. cit.

² G. Cyert y J. March, op. cit.

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

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

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

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

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

Un fin es una expresión que establece un espacio-tiempo definido, adonde queremos *llegar* bajo una determinada situación.

Un objetivo, en cambio, es el lugar, el espacio o la situación a la que se debe llegar para lograr determinado fin.

De la misma forma, una meta es lo que se debe alcanzar para lograr un objetivo (o incluso un fin).

La diferencia entre las tres acepciones es muy clara en un

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

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

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

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

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

Al tener un proyecto viable de integración, respecto de un diagnóstico dirigido, los objetivos estratégicos se convierten en vías de actuación que tienen un nivel de alcance concreto.

El caso de Telmex, cuando era empresa pública, es muy interesante. Después de haber definido su misión, realizado

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

- Lograr que la satisfacción de las demandas de telefonía y otros servicios de telecomunicaciones alcance niveles aceptables, de acuerdo con los requerimientos de comunicación del país (clientes).
- Mejorar y enriquecer la calidad de servicio y el acercamiento profesional y amistoso al cliente (clientes).
- Continuar haciendo de la operación de Telmex un negocio rentable y buscar y crear nuevas oportunidades de negocio, de acuerdo con la misión corporativa (accionistas, acreedores, proveedores).
- Mejorar las relaciones laborales y la administración de recursos humanos, con el fin de enriquecer el trabajo de los telefonistas al lograr una satisfacción en sus labores y una mayor eficiencia de la operación de la planta telefónica (trabajadores, accionistas).
- Hacer un esfuerzo continuo en la búsqueda de tecnologías de vanguardia en telecomunicaciones, que se adapten mejor a las necesidades y demandas de los grupos condicionantes (clientes, proveedores, accionistas, gobierno).
- Adaptar la organización misma para hacer frente a las demandas de los grupos condicionantes y lograr continuamente la consecución de la misión corporativa de Telmex (clientes, accionistas, trabajadores, gobierno, proveedores, acreedores).³

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

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

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

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

Los problemas de esta misión son varios:

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

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

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

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

Pero la idea de los grupos condicionantes nos abre las puertas de otra discusión importante: si la organización no es un ente monolítico, ¿cómo se construyen los objetivos?

Esta pregunta ya ha sido respondida de distintas formas por la teoría administrativa y puede ser esquematizada como se indica en el cuadro VI.1.

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

<i>Autor</i>	<i>Número de actores</i>	<i>Número de objetivos</i>	<i>Explicación</i>
Teoría clásica de la empresa	1	1	Maximización de utilidades
Simon	1 Organización-satisfacción	Múltiples	Los individuos con racionalidad limitada simplifican la realidad.
Cyert y March Lawrence y Lorsch	Coaliciones Áreas	Múltiples	Coaliciones que exigen pagos colaterales. Múltiples grupos en áreas que se comunican organizacionalmente para lograr fines.
L. Sfez	Individuos	Multirracionalidad	Individuos en mundos determinísticos que establecen relaciones multirracionales a través de sobrecódigos.

Basado en P. Sallenave, *op. cit.*

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

<i>Autor</i>	<i>Número de actores</i>	<i>Número de objetivos</i>	<i>Explicación</i>
R. Mazzolinni	Grupos	Objetivos-misión como restricciones	Grupos con misiones particulares luchan por imponer su misión en la organización.
J. Sallenave	Varios	Configuraciones de poder	Varios actores llevan diversos roles (asesor, defensor, egoísta) y actúan en diferentes coaliciones; dan lugar a configuraciones cambiantes de poder.
G. Allison	Varios	Nichos de poder interconectados	Actores en un marco burocrático que movilizan recursos e información para sus nichos.
M. Crozier	Varios	Múltiples y no racionales	Actores en situaciones particulares de poder que los ponen en espacios estratégicos individuales.
David Arellano	Varios	Proyectos que se intenta consensuar	Actores que tienen perspectivas de la realidad que construyen como proyectos y que son viables política y administrativamente como fines necesarios para hacerse hegemónicos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VII. DIAGNÓSTICO PARA LA ACCIÓN O DIAGNÓSTICO TÁCTICO

El mando emplea todos los medios de reconocimiento posibles y necesarios, y examina las informaciones recogidas acerca de la situación del enemigo, desechando la cáscara para quedarse con el grano, descartando lo falso para conservar lo verdadero, pasando de un aspecto a otro y de lo externo a lo interno; luego, considerando las condiciones de su propio campo, hace un estudio comparativo de la situación de ambas partes y de sus mutuas relaciones.¹

MAO TSE-TUNG

Mi táctica es mirarte / aprender como sos / quererte como sos / mi táctica es hablarte y escucharte / construir con palabras / un puente indestructible.

Mi táctica es quedarme en tu recuerdo / no sé cómo ni sé con qué pretexto / pero quedarme en vos.

Mi táctica es ser franco / y saber que sos franca / y que no nos vendamos simulacros / para que entre los dos / no haya telón ni abismos.

Mi estrategia es en cambio / más profunda y más simple / mi estrategia es que un día cualquiera / no sé cómo ni sé con qué pretexto / por fin me necesites.

MARIO BENEDETTI

ESTE DIAGNÓSTICO es más específico que el diagnóstico para la decisión. No trata de crear las múltiples realidades posibles de la situación y sus perspectivas. Ahora se busca diagnosticar las variables específicas y globales que deberán

¹ Mao Tse-Tung, *La guerra revolucionaria*, c. 70, núm. 112, Grijalbo, México, 1971, p. 24.

moverse para que los objetivos sean logrados. Podríamos decir que establece la dirección de la táctica, por lo que es un diagnóstico dirigido a la acción, pero acción de cuño táctico.

Así tratados, los objetivos estratégicos tienen un doble cariz: pueden referirse a acciones sobre el contexto o pueden referirse a acciones sobre el movimiento interno de la organización. Es curioso, hace poco se pensaba que los objetivos estratégicos siempre se definían fuera del contexto, pero referir una acción interna hacia lo externo implica actuar en lo interno.

En esta parte del estudio se pretende seguir los pasos lógicos del diagnóstico para la decisión, aunque ahora las definiciones realizadas se vinculan estrechamente con el tiempo táctico, es decir, donde se planteen “tácticas estáticas” y “tácticas dinámicas”.

Las estáticas se refieren a movimientos lineales definidos de antemano que van a una sola dirección y objetivo. En cambio las dinámicas, que se conforman con base en las estáticas, representan “maniobras”; esto es, combinación de tácticas en el tiempo, como una acción multiobjetiva, que resulta ser nada evidente por lo regular.

LOS CONCEPTOS BÁSICOS DEL “PENSAMIENTO TÁCTICO”

Así como existe el pensamiento estratégico, también existe el pensamiento táctico. Este pensamiento está basado en la imaginación constructiva. Su centro está en la capacidad de movilizar recursos hacia determinada acción premeditada que nos coloque en una posición ventajosa con un costo de esfuerzo reducido.

Esto significa que el pensamiento táctico obtiene su valía de una capacidad muy grande para realizar combinaciones de factores que procreen efectos poderosos. Es pensar que los recursos, por limitados que sean, pueden ser aprovechados si se les combina de tal manera y se les ubica de tal forma que produzcan efectos no evidentes a simple vista.

Esta parte del análisis se puede clasificar como la más difícil y la más importante. Al comprender que la estrategia es una direccionalidad establecida, la genialidad se encontrará en la capacidad real de llevarla a cabo con imaginación combinatoria, procreando efectos que de forma natural no aparecen como obvios. El estudio de la táctica deberá convertirse en la nueva fuerza del pensamiento estratégico.²

El pensamiento estratégico, sin la táctica, no es nada. En este momento queda más clara nuestra aseveración acerca del hecho de que es un pensamiento. Como diría Mintzberg, la estrategia es una habilidad que vincula el pasado de la organización con el futuro de las oportunidades del contexto.³

Las estrategias deberán tener una direccionalidad clara, una interpretación avanzada sobre la dinámica de la realidad, pero las tácticas tendrán que enfrentarse con el mundo real, concreto y difícil de abstraer. Las tácticas deberán emerger, no sólo surgir deliberadamente.

El pensamiento táctico tiene su sustento en la capacidad de ver más allá de lo evidente, de intervenir en el momento para crear el complejo juego de las cosas y dirigirlo hacia un punto determinado. Siguiendo a Mintzberg, este pensamiento es un pensamiento *adhocrático*, es decir, un pensamiento adaptativo que detecta discontinuidades, que conoce el negocio, pero también maneja los patrones complejos de la movilidad de los actores y sistemas, reconciliando el cambio con la continuidad dialéctica y espiral.⁴

No es un pensamiento puramente deductivo al estilo de Sherlock Holmes, pues no se sustenta en la idea de una comprensión absoluta de los hechos. Es un pensamiento que requiere de un conocimiento universal de las cosas, suficiente como para aprovechar las fuerzas naturales y huma-

² Arthur Rock, "Strategies vs. Tactics from a Venture Capitalist", *Harvard Business Review*, núm. 6, noviembre-diciembre de 1987. Véase también Jack Trout, "Las tácticas antes que la estrategia", *Expansión*, vol. xxii, núm. 547, 15 de agosto de 1990, México.

³ H. Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, núm. 4, julio-agosto de 1987.

⁴ *Ibid.*, pp. 73 y ss.

nas en determinadas situaciones, pero sobre todo de una amplia sensibilidad respecto de los múltiples impactos mutuos que los actores y sistemas se procrean, por sus reglas y sus límites. Además, es un pensamiento alejado de la lógica burocrática basada en el expediente. Más bien, un pensamiento constantemente preocupado por intervenir basado en los detalles.

Para el pensamiento táctico, al contrario del estratégico, que requiere ser abstracto para dirigir, los detalles son lo más importante; lo simple y lo concreto son los elementos sustantivos, los más intrincados secretos y razones de las cosas, las personas y sus relaciones son su foco de observación. El pensamiento táctico es un pensamiento basado en la dinámica de los detalles. Entiende la naturaleza de las cosas en sí mismas y las comprende también para utilizarlas en distintas circunstancias y momentos, aprovechando las cualidades esenciales de los objetos y las situaciones. Una misma cosa, gracias a su naturaleza, puede ser utilizada para varias circunstancias. Es diferente que un objeto haya sido creado para una situación, y otra muy distinta que pueda ser utilizado para otra, aprovechando su propia naturaleza.⁵

Esta lógica de pensamiento se relaciona con los efectos cotidianos de la naturaleza de las cosas, tanto que se han podido establecer tipologías y reglas, cosa casi imposible a nivel estratégico.

LOS PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO TÁCTICO

Existen nueve principios tácticos dentro del ámbito militar: maniobra, objetivo, ofensiva, sorpresa, economía de fuerzas,

⁵ Un ejemplo vívido de este tipo de pensamientos se dio en el caso de una jabonera que necesitaba calderas para su proceso. Éstas se deben mandar a hacer por pedido, lo que resulta excesivamente caro. Se pensó que un vagón de tren usado serviría para el mismo efecto, debido a que su naturaleza es ser un recipiente. Así, se cortó en dos un vagón y se obtuvieron dos calderas de excelente calidad. Un buen ejemplo del pensamiento táctico.

masa, unidad de mando, simplicidad y seguridad. A continuación describimos cada uno de ellos.

Maniobra

Éste es el principio más importante de todos. Ya vimos como Sun-Tzu se refirió a él como el arte más difícil en la guerra, convirtiendo un camino tortuoso en la vía más directa y favorable para pelear u obtener un resultado. Se convierte en una reflexión que se basa en el arte de comprender cómo se llega tanto progresiva y directamente como progresiva e indirectamente.

Si en el ámbito militar se le define como el movimiento de las tropas para lograr un objetivo táctico, creemos que en esencia se está hablando de un manejo hábil e inteligente de las cosas en el que se usa como fuente el engaño.⁶

Los propósitos de la maniobra se refieren a cómo ubicar al enemigo, ponerse a tiro y destruirlo. Las maniobras tienen el efecto sustancial de mantener o incrementar la libertad de acción.

Sus elementos principales se pueden tratar por separado, aunque deberá intentarse mantener congruencia entre ellos: la dirección y la masa. Estos elementos, como principios rectores de una acción compleja, poseen en el ámbito analítico por lo menos tres configuraciones: la combinación de las direcciones, la distribución de fuerzas y los frentes relativos.⁷

La combinación de direcciones sólo se puede realizar en espacios, cuantitativos o cualitativos, donde existen varias posibilidades de acción y varios efectos posibilitados por las circunstancias. En este sentido, la claridad con respecto a que la combinación de direcciones se realiza bajo una lógica reducida y especificada es sustancial.

El segundo elemento, la distribución de fuerzas, habla del

⁶ William Peacock, *Combate corporativo*, Selector, México, 1988, p. 30.

⁷ Wilson Burt, *El elemento de la maniobra en la guerra*, s. e., México, 1942, p. 14.

principio de actuación que utiliza los elementos sustanciales en el punto de acción decisiva, economizando aquellos puntos de acciones secundarias.

El último elemento de la maniobra habla de la capacidad de entender el tiempo y el espacio en la maniobra: no hay recetas únicas. La relatividad de los frentes expresa la necesidad de comprender la naturaleza de la situación y su dinámica.

El centro de aprendizaje de la maniobra gira en torno de la categoría “momento decisivo”. Debe quedar claro que la visión estática y mecánica de las realidades no cabe en el mundo de la táctica. El momento decisivo es fugaz, depende de las situaciones pasadas de la acción, de las combinaciones, pensadas o no, que se han venido gestando. Entendida así, la maniobra puede crear espacios de momentos decisivos o “ventanas” a través de hacer entrar en crisis a la situación, pero muchos momentos decisivos surgen, y se tienen que aprovechar.⁸

Objetivo

Este principio debe entenderse de manera diferente a definir claramente los objetivos. Aquí se habla de mantener la capacidad de actuar en diversos ámbitos siempre bajo la mira y pretensión de dirigirse al centro básico al que se quiere ati-

⁸ Wilson Burt, *op. cit.*, p. 36. En este mismo documento militar se describe un caso que alecciona en el sentir cualitativo de la maniobra y de la táctica. La situación táctica se da en San Privat, el 18 de agosto de 1870 a las siete horas. El ejército alemán se lanza contra el francés en un frente de 20 km. Un ataque frontal contra la derecha del enemigo y un ala más a la derecha para flanquear. En vez de encontrar un flanco libre encontró el extremo de la derecha francesa. Esta circunstancia permitió ganar este enfrentamiento, dándole más poder al flanqueo. La maniobra general era tan elástica que este detalle, aun sin predecirlo a la perfección, era poco importante. El plan del comandante alemán no era la burda idea de un flanqueo, sino de una maniobra más general que involucraba al total de sus tropas, en que el factor de dónde se encontraría la derecha francesa era poco importante. El comandante no siempre puede prever el punto decisivo ni necesariamente tiene que hacerlo o actuar sobre él. Profunda enseñanza para los planeadores estratégicos mecanicistas.

nar. En el mundo de los detalles, es muy fácil perderse en la excelcitud de puntos que se pueden manejar o que intervienen, pero lo fundamental en la lógica táctica es que nunca se pierda de vista lo fundamental: un triunfo táctico, por muy rotundo que sea, no es automáticamente un triunfo estratégico si no adquiere la capacidad de tratar con el objetivo.

Ofensiva

El mundo de la intervención humana sobre la realidad es un mundo que puede utilizar, paradójicamente, la adaptación. En otras palabras, se puede necesitar una prolongada defensa de las posiciones, pero a fin de cuentas habrá que pasar a la ofensiva, a la intervención hacia adelante. Defenderse es sólo un momento de la ofensiva. Y crear la realidad táctica, lograr la estrategia, depende de que se piense ofensivamente, transformadoramente.

Sorpresa

Cuando se piensa construir la realidad, transformarla y cambiarla, muchas veces es necesario actuar veladamente, crear desconcierto, imponer el misterio, crear desorientación. Realmente éste es un principio subyugado al de maniobra.

Ya Clausewitz había puesto de relieve que en el caso de la guerra se está jugando con fuerzas humanas, psicológicas y morales. Por ello, la sorpresa es la necesaria anticipación y comprensión de la naturaleza de los actores involucrados. El secreto y la rapidez son los dos factores claves que tienen como acciones elementales la gran actividad, las resoluciones rápidas y las marchas forzadas.⁹

En el caso de las organizaciones, la sorpresa en todos los niveles (mercadotecnia y recursos humanos, sobre todo) es

⁹ C. von Clausewitz, *op. cit.*, tomo I, pp. 178-180.

una herramienta sustancial en la creación de vínculos que permitan lograr objetivos.¹⁰

Economía de fuerzas

Su sustento está en usar las fuerzas disponibles de manera tal que se aplique el esfuerzo decisivo sobre el punto clave y no sobre los “infiernillos”.¹¹ Éste es el arte de saber distribuir lo suficiente en cada espacio y momento, y lo sustantivo en el momento y espacio claves.

El pensamiento elemental de este principio es saber deshacerse de cosas y situaciones cuando sea necesario, adquiriendo otras nuevas, en el momento justo y en la cantidad exacta.

Masa

Éste es un principio que refuerza al anterior: lo sustantivo debe aplicarse en el punto estratégico; lo demás puede y debe utilizarse con fines tácticos.

El problema de este principio es que, además de que es sumamente difícil identificar el momento y el espacio claves —para ello sirve la estrategia—, es mucho más complejo hacer que quienes ejecutan lo entiendan o realicen con claridad. Esto obliga a que el estratega y el táctico tengan claridad para manejar a los actores y sistemas involucrados en el logro de cada parte en su nivel.

Unidad de mando

Uno de los principios administrativos clásicos aparece aquí. Y en este caso su trascendencia deviene más de una perspectiva amplia que de una tan restringida como se

¹⁰ Uno de los estilos propios de la política mexicana es la capacidad de ser impredecible, con el fin de asegurar las jugadas y los movimientos.

¹¹ W. Peacock, *op. cit.*, p. 119.

cree. En el pensamiento táctico la unidad de mando es elemental por la lógica de la dirección, más que por la lógica de la autoridad y la jerarquía. La ejecución debe llevar una coordinación y una intención: ésta debe ser unitaria, con la capacidad para coaligar las distintas capacidades e intenciones parciales, donde la táctica no se pierda en los detalles, sino que siga a la estrategia.

Simplicidad

Por curioso que parezca, las tácticas y estrategias deben explicarse en pocas palabras, pues en esencia son bastante simples: lo complejo está en la capacidad de pensamiento sinérgico que esto implica.

Seguridad

El logro de muchas de las acciones tácticas depende del secreto, de la sorpresa. Es necesario asegurar que el efecto buscado en la sinergia de las acciones se lleve a cabo. Como hemos visto, la acción táctica no cumple con acciones “a secas”; impacta para combinar efectos que de otra manera no se darían. Muchos de estos efectos dependen de que los actores involucrados no tengan claridad respecto de las intenciones finales de una acción. La táctica debe asegurar su propio éxito.

Estos principios (MOOSEMUSS les llaman algunos, para recordarlos con más facilidad) se aplican en cinco situaciones o factores de la decisión táctica: el terreno, los medios, el medio ambiente, la estrategia y el enemigo, y los actores o sujetos contrarios.

La lógica del pensamiento táctico, buscando bajo los principios de maniobra, la economía de fuerzas y la masa, una combinación de factores y elementos, debe considerar las limitaciones y potencialidades de tales acciones con referencia a sí misma y a los factores humanos o naturales externos.

De esta manera, su fin es el logro de la estrategia; éste es el parámetro base sobre el que debe pensar. Los medios que se poseen tácticamente son el segundo límite. Nuevamente, en este pensamiento se parte de lo que se debe lograr, no de los medios que se tienen para lograrlo. Lo fundamental es que la táctica debe pensar cómo movilizar y transformar los recursos existentes para lograr lo que se ha impuesto desde arriba del proceso, y no imposibilitar cualquier deseo por una visión simple de los recursos que se poseen.

Estos medios se podrán combinar para lograr efectos, según las condiciones que el medio ambiente, su coyuntura (el terreno) y los actores que se verán afectados por la acción, impongan en determinados momentos.

Por ello es que la táctica se basa en el sentido de la sinergia, en que lo que importa no es la acción en sí misma, sino el efecto multiplicador que ésta posee, en determinadas condiciones, al combinarse con otras acciones o efectos.

La unión de acciones podrá dirigirse directamente al logro de la estrategia o hacerlo de manera indirecta, lo que significa un rodeo para alcanzar el efecto. Esto causa por lo regular mucha confusión, pues una acción táctica que se liga directamente con el logro de la estrategia se denomina acción estratégica, pese a devenir del pensamiento táctico. La estrategia en sí es una decisión (como sustantivo) y lo que se relaciona directamente con esa decisión, como acción, adquiere la denominación de estratégico (como adjetivo), aunque devenga del pensamiento táctico en su momento.

Así, por ejemplo, en una organización cuya estrategia sea abrir en la mente de los clientes una brecha hacia nuevos usos de un producto determinado, se realiza tácticamente una campaña en que el uso anterior es sustituido poco a poco por nuevos usos. Una acción táctica, no estratégica, es la que lleva a cabo la planeación de los elementos que se enfrascarán en la ofensiva publicitaria (recursos, técnica, amplitud). Una acción estratégica, devenida de la táctica, es la idea fuerza que acompañará a cada anuncio de la campaña publicitaria, es decir, la que deberá transformar la men-

talidad del cliente sobre el producto que cumple lo establecido por el proyecto de integración o estrategia.

Lo fundamental es saber diferenciar en cada caso la cuestión sustantiva o adjetiva sobre la que se está hablando del elemento estratégico. Repetimos, la estrategia es, como sustantivo, una decisión. Cuando se utiliza la palabra como adjetivo se está dentro del mundo de la táctica.

Con esta advertencia es que muchas de las teorías y esquemas que recuperamos en este capítulo son utilizados por sus autores como elementos estratégicos, e incluso algunos como parte del mundo sustantivo de la estrategia. Para nosotros, entonces, quedará claro que tales elementos son realmente del mundo de la táctica, siendo estratégicos como adjetivo. De esta manera, esquemas como los de Porter, Boston Consulting Group, Arthur D. Little, General Electric, se constituyen como herramientas del mundo táctico y de su diagnóstico.

Una vez repasados los principios de la táctica y sus elementos condicionantes, se puede entender cómo este pensamiento ha alcanzado a diferenciar una tipología de sí misma. De esta manera, la tipología depende de dos cosas: de la relación con los actores y de la naturaleza de la acción táctica (véase los cuadros VII.1 y VII.2).

Esta tipología deberá fungir como la guía mínima del pensador táctico, pues la obtención de sinergia positiva no puede realizarse sin un esfuerzo amplio de comprensión de la direccionalidad que se quiere y se puede imprimir a los procesos. Comprender que la defensiva es sólo un momento del ataque, que la maniobra parte de una lógica distinta de pensamiento que la de la burocracia, que la vinculación de la acción con la decisión estratégica se convierte en la principal preocupación, forma parte del intrincado y fundamental mundo de los detalles.

CUADRO VII.1. *Tipología según la relación con los actores*

	<i>Ejemplo</i>
<i>La guerra.</i> La declaración explícita de hostilidades donde el objetivo es la derrota total del enemigo y de la voluntad para pelear.	La lucha entre las compañías de computación por clientes y precios.
<i>La política.</i> Movilización de los hombres. Acción sobre los hombres. Búsqueda de legitimación para usar el poder como probabilidad de imponer la propia voluntad sobre otros.	La Universidad Nacional Autónoma de México al tratar de convencer a la sociedad de que el movimiento del Consejo General de Huelga (CGH) no tenía razón de ser.
<i>La diplomacia.</i> La realización de coaliciones y alianzas que permitan combinar acciones propias con las de otros, e incluso coordinarlas.	El Distrito Federal que para reducir la inflación en la ciudad de México realiza convenios y apoyos para llevar a cabo determinadas acciones anticontaminantes.
<i>La psicología.</i> Retardar las acciones para desintegrar la moral de los enemigos. Actuar sobre la mente de las masas.	La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que realiza campañas con un tono intimidatorio velado, invocando a la responsabilidad, pero con un claro discurso policiaco.
<i>La economía.</i> Utilizar los recursos económicos para bloquear o convencer.	La industria automotriz y de computadoras, para retardar la apertura de los mercados en México.
<i>La religión.</i> Darle un sentido místico a la acción sobre propios o extraños.	El grupo Provida en México en la campaña contra el condón como prevención del sida.
<i>La intimidación y la disuasión.</i> Realizar acciones que busquen lograr en los actores miedo o precaución.	La Procuraduría General de la República al realizar vistosa y públicamente las quemas de estufas.

CUADRO VII.2. *Tipología según la naturaleza de la acción*

<i>Ofensiva: cuando se trata de infligir un cambio en la situación vía la incidencia directa.</i>	
	<i>Ejemplo</i>
<i>Amenaza</i>	Romper un contrato con clientes o proveedores, demandar legalmente; señalar posibles represalias a una acción.
<i>Engaño</i>	Anunciar una acción muy grande que, aunque no se pueda hacer, se plantea en un futuro próximo; realizar un acuerdo al que se le da más importancia de la real.
<i>Forzamiento</i>	Utilizar una innovación costosa que no da resultados a corto plazo pero que obliga a otros a realizarla con más esfuerzo; realizar una rebaja de precios imposible de rechazar, estando en mejores condiciones.
<i>Sorpresa</i>	Atacar un punto vulnerable o no visto por otros en el mercado; realizar una segmentación novedosa e incluso crearla desde cero.
<i>Fingimiento</i>	Realizar una acción diciendo que es para una cosa y utilizarla para otra; aparentar una posición débil en algunos sectores donde se es fuerte.
<i>Persecución</i>	Mantener un segmento del mercado que no es muy favorable, pero que es peor para el enemigo; mantener una posición firme respecto de los cobros de servicios públicos, aun cuando se ha pasado por una etapa de deslegitimación.
<i>Fatigamiento</i>	Realizar cambios de táctica constantemente; actuar novedosamente siempre; insistir sistemáticamente.
<i>Ataque</i>	Invertir en unidades de producción novedosas; bajar los precios; realizar una campaña de desprestigio.
<i>Defensa</i>	Cuando se hacen preparativos y acciones para estar en mejores condiciones de acción futura.
<i>Resguardo</i>	Mantener una forma probada de trabajar que es, por un tiempo, una ventaja; defender ante el público la falta de innovación.
<i>Detener y evitar</i>	Detener una campaña al encontrar efectos nocivos; esperar a tener mejores condiciones o a realizar mayor investigación sobre un hecho.

CUADRO VII.2. *Tipología según la naturaleza de la acción (concluye)*

<i>Respuesta</i>	Reaccionar rápidamente realizando la misma acción y demostrando la misma capacidad.
<i>Rompimiento</i>	Bloquear una acción por realizar; cambiar la imagen que se ha querido imponer.
<i>Evasión</i>	Buscar otra salida ante una reducción de precios del competidor; plantear una idea distinta sobre recaudación de impuestos que no sea ilegítima.
<i>Retardamiento</i>	Retardar una solución que afecte varios intereses en la espera de nuevas definiciones; aumentar el tiempo de entrega de un proyecto por alta turbulencia en el contexto. ¹²

METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO TÁCTICO:
INTERRELACIÓN DE ACTORES Y SISTEMAS

En este caso el análisis por *actores* y *sistemas* tiene ya creada una gran cantidad de técnicas que referiremos brevemente, a la luz de dos nombres genéricos: *análisis competitivo o de énfasis en las relaciones externas* y *análisis interno o de énfasis en las relaciones organizacionales*.

De alguna forma, las dos maneras genéricas de relacionar la metodología de este diagnóstico no afectan nada la estructura que se planteó para el caso estratégico: externo, interno, actores y sistemas, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Lo que diferencia a estos dos diagnósticos es la consustancial lógica que se obtiene; aquí se estudian los actores y sistemas, en lo externo y lo interno, sintetizándose en la cuestión de las fuerzas y debilidades, las amenazas y oportunidades, pero sin buscar vislumbrar realidades posibles. En este caso, buscamos encontrar los elementos incidentes de mayor trascendencia con los cuales poseemos una

¹² Estas tipologías se basan en las ideas de F. Bouquerel, *Management, politique, stratégie, tactique*, capítulo segundo, secciones 2 y 3, DUNOD, París, 1969.

relación de acción o afectación importante, para comprender su lógica y con ello definir las tácticas y maniobras a realizar. Esto es como realizar un inventario dinámico de los objetos, los actores y sus relaciones, para poder definir su movilización con el fin de lograr la estrategia.

No será ocioso recalcar que el pensamiento táctico, pese a su cercanía con las cuestiones materiales y objetivas, guarda una cuota importantísima de imaginación e intuición para reconstruir y provocar las realidades con nuevos sentidos. Tal como dijera Richard Foster, del grupo McKinsey:

Las estrategias corporativas exitosas están siempre de manera invariable guiadas por poderosas pretensiones organizacionales así como análisis realistas sobre las posibilidades de la compañía para alcanzarlas. Esto no deviene exclusivamente del análisis cuidadoso, sino también del juicio, de la convicción y aun de la intuición.¹³

Describamos brevemente la lógica de cada parte del diagnóstico y realicemos una breve descripción de las técnicas utilizables.

ANÁLISIS COMPETITIVO O DE ÉNFASIS EN LAS RELACIONES EXTERNAS

El análisis competitivo es un estudio comparativo acerca de las relaciones entre la organización y las organizaciones específicas que interfieren en su acción. Aquí se han aplicado los estudios clásicos de estrategia, en los cuales se incorporan los del Boston Consulting Group y de Porter, entre otros.

El objetivo sustancial es encontrar las misiones posibles de los grupos u organizaciones condicionantes, con el fin de establecer un nivel más concreto de restricciones a la acción. La amplia racionalidad de los objetivos estratégicos debe ser limitada incluso a niveles técnicos. Debe tenerse mucho cuidado de no interpretar linealmente los estudios

¹³ Citado por David Aaker, *Developing Business Strategy*, Wiley, EUA, 1984, p. 3.

que surgen bajo esta lógica, pues sus resultados deben ser pensados en términos de la lógica táctica, como hemos referido anteriormente.

Es importante considerar que existe una serie de premisas sobre las que se fundamenta un análisis competitivo, que pueden ser cambiadas con mucho cuidado de entender los supuestos bajo los cuales uno está jugando:

- El ambiente empresarial y organizacional es muy importante para el éxito de la acción estratégica.
- Existen organizaciones que realizan actividades similares, siendo su posición un factor clave por considerar frente a la compleja revolución que en el contexto se dará entre estrategias.

Así, el posicionamiento de la organización en el contexto y en referencia con los demás es muy importante.

Para ello se ha desarrollado una serie de matrices y rejillas que procura dar algunas guías. Pese a que este tipo de estudios se ha utilizado más para diagnósticos tipo para la decisión, nosotros planteamos su utilización más conveniente en esta parte.

Aquí, el estratega busca encontrar las relaciones en un nivel más específico de su contexto. No le preocupan tanto las grandes tendencias sociales, sino sólo aquellas influencias que puedan generar impactos directos en la organización o que ésta puede manejar en su provecho, en términos de lo que tácticamente puede lograr. Pero es algo más que el juego de suma cero que gana a costa del oponente: el oponente debe ser visto como una parte de la solución de nuestros propios problemas.¹⁴

Obviamente que a nivel racional hablamos de un ámbito recursivo de la estrategia, pues si viviéramos en el mundo del hombre económico clásico, con información perfecta, deberíamos conocer la gestión estratégica de los que influyen de manera directa; es de confesar que nos resistimos un poco a

¹⁴ I. Hasselhoff, *op. cit.*, p. 26.

llamarlos competidores para el caso de organizaciones complejas como las empresas públicas, sin por ello querer evitar la lógica específica de la palabra competencia; pero en la realidad hoy esto es día imposible de hacer.

Por eso, los estudios de planeación estratégica están aquí, porque son buenos simplificadores de la realidad. Al no poder hacer un estudio recursivo de la estrategia de los demás (piénsese en términos computacionales, como recursividad infinita, pues al llegar al diagnóstico para la acción de un competidor se tendrían que analizar sus análisis competitivos particulares, lo que llevará al estudio de estrategias de nuevas organizaciones y así casi al infinito) utilizamos herramientas que se proponen variables específicas para el estudio de los nichos estratégicos de las organizaciones influyentes, ya sea a través de matrices relacionales o de redes escénicas y mapas prospectivos.

El objetivo de estas realizaciones es constatar la posición general de las organizaciones influyentes para suponer sus movimientos y expectativas, así como sus posibilidades. Es por esto que nos negamos a reducir todo al concepto competitivo, pues no se requiere conocer tales posiciones estrictamente para “adelantarse” a la competencia, sino incluso para construir nichos de acción o, más aún, para buscar satisfacer a tales grupos influyentes a través de saber su misión y sus requerimientos.

ANÁLISIS INTERNO O DE ÉNFASIS EN LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES

El análisis interno es de los más controvertibles. Su imager racional-académica pretende construir un modelo que sintetice las interrelaciones de la estructura y el comportamiento organizacional con el fin de conocer dónde actuar tácticamente y con qué posibilidades. Ya sea a través de la experiencia, de un sistema de información gerencial¹⁵ o de un sistema de control de gestión, la organización trata de encon-

¹⁵ Robert Murdick y Joel Ross, *Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna*, Diana, México, 1974.

trar la interrelación de sus acciones. Sin embargo, la situación no es tan sencilla. Será necesario conocer y estructurar el accionar organizacional en forma de variables interconectadas. Nuestra experiencia en el análisis de la gestión estratégica nos ha impulsado a la construcción de modelos de simulación organizacional donde las variables estratégicas encuentran enlace sinérgico. En el caso anterior, lo que se busca es encontrar interrelaciones de variables.

El pensamiento estratégico y el pensamiento táctico se unen aquí para diseñar las acciones estratégicas o tácticas en sí. Las acciones estratégicas no son acciones de administración, sino acciones directrices en los ámbitos de gestión. Indica a la gestión la búsqueda de las soluciones a problemas estratégicos. La instrumentación de la estrategia desde el nivel estratégico se detiene aquí. La estrategia no puede actuar en todos los niveles: construye los criterios de la actuación desde lo interno, pero debe revisar la lógica estratégica en forma continua.

Debemos hacer notar que la mayoría de las técnicas que a continuación se destacan han sido desarrolladas en el ámbito de las organizaciones privadas, por ser en éstas donde surge la planeación estratégica; sin embargo, bajo la lógica táctica no debe existir prejuicio teórico alguno para su utilización en las organizaciones gubernamentales, o en aquellas que no buscan la rentabilidad como un fin. El creciente interés y la aplicación de la planeación estratégica en organizaciones públicas y no lucrativas han hecho necesario el desarrollo de técnicas propias, las cuales destacaremos también en este apartado. Aun cuando se ha hecho una diferenciación entre enfoque externo e interno, más claro para técnicas realizadas con un enfoque privado, no existe una marcada frontera como tal. Los enfoques específicos para organizaciones públicas combinan elementos tanto internos como externos; sin embargo, nosotros los clasificamos en el contexto externo por ser éste predominante en los modelos aquí presentados, lo cual se explica por la relevancia de los aspectos políticos, económicos y sociales para las organizaciones públicas y no lucrativas.

CUADRO VII.3. *Técnicas de análisis competitivo o de énfasis en las relaciones externas*

<i>Técnica</i>	<i>Autores</i>	<i>Enfoque</i>
Tipología de estrategias para el el sector público	Rubin (1988)	Organizaciones públicas
Estrategias para el contexto del sector público	Nutt y Backoff (1995)	Organizaciones públicas
Tipología de estrategias para organizaciones públicas	Wechsler y Backoff (1988)	Organizaciones públicas
Matriz escenario-estrategia o BCG	Boston Consulting Group (1966) Smith (1988)	Organizaciones privadas y públicas
Matriz A. D. Little	Arthur D. Little	Organizaciones privadas
Matriz General Electric	General Electric (1973)	Organizaciones privadas
Tablero de juegos		Organizaciones privadas
Guerra mercadológica	Ries y Trout (1986)	Organizaciones privadas
Estrategias genéricas de Porter	Porter (1978)	Organizaciones privadas
Matriz económico-política de empresas públicas	Enrique Cabrero (1986)	Organizaciones públicas
Decisión estratégica de empresa pública	El-Namaki (1984)	Organizaciones públicas
Estrategias competitivas	Ohmae (1988)	Organizaciones privadas

CUADRO VII.3. *Técnicas de análisis competitivo o de énfasis en las relaciones externas (concluye)*

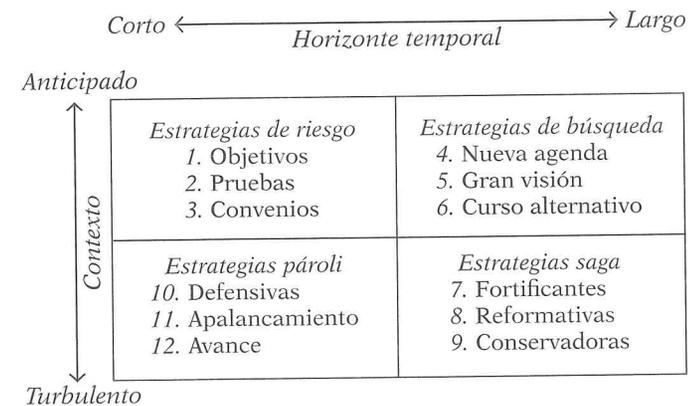
<i>Técnica</i>	<i>Autores</i>	<i>Enfoque</i>
Matriz de riesgo	Varios	Organizaciones privadas
Las ventajas estratégicas	Abell (1978)	Organizaciones privadas
PIMS	Varios, década de los setenta	Organizaciones privadas

Pasemos entonces a plantear las técnicas utilizables en el cuadro VII.3.

Rubin (1988) propone la siguiente tipología de estrategias en el sector público, en la cual los estrategas en sus deliberaciones consideran tanto el tiempo como el contexto.

A continuación se describe cada una de ellas.

FIGURA VII.1. *Tipología de estrategias para el sector público*



FUENTE: Michael S. Rubin, "Sagas, Ventures, Quests, and Parlays: A Typology of Strategies in the Public Sector", en *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, 1988, p. 101.

En el primer cuadrante se tienen las *estrategias de riesgo* que se caracterizan por enfrentar los diversos problemas que surgen en la organización en un contexto anticipado y además con un horizonte de tiempo corto. Este tipo de estrategias pueden dirigir a una mayoría de las iniciativas en el sector público (Rubin, 1988). Se pueden distinguir tres estrategias: *objetivos, pruebas y convenios*.

Las estrategias *objetivos* se dan cuando los recursos organizacionales y financieros se concentran en una iniciativa particular, la cual pretende resolver un problema emergente o capturar una oportunidad latente.

Las estrategias *pruebas* son aquellas en las que una situación vista como intratable se intenta solucionar con pruebas o experimentos en periodos cortos, o se introducen soluciones temporales. Así, pueden tomar la forma de una asignación temporal de responsabilidades, la introducción de nuevos incentivos en un periodo determinado o las reasignaciones organizacionales, entre otras.

Las estrategias *convenios* son aquellas que involucran arreglos de corto plazo entre los distintos niveles de gobierno, entre departamentos operativos o entre organizaciones de los sectores público y privado.

Otro tipo de estrategias son las denominadas *búsqueda* las cuales se caracterizan por un horizonte de largo plazo, la visión de un futuro nuevo y diferente. Éstas son las *nueva agenda*, la *gran visión* y el *curso alternativo*.

Las primeras se dan cuando existe la creación de metas objetivas a largo plazo, así que generalmente se asocian a una transición de dirección o al inicio en una organización. Las segundas, de *gran visión*, involucran una imagen deseada a futuro. El autor establece que la dificultad esencial de este tipo de estrategias en el sector público es que depende de una visión que puede ser coherente para un amplio rango de intereses. Las estrategias de *curso alternativo* se dan en situaciones de crisis o conflictos graduales o anticipados; se formulan para responder a los conflictos.

En el tercer cuadrante están las *estrategias saga*, las cuales se caracterizan por ser de largo plazo y restablecen un cor-

junto de valores, objetivos y principios que se han perdido o están en peligro de perderse por cambios en el contexto o por la capacidad organizacional. Están conformadas por estrategias *fortificantes, reformativas y conservadoras*. Las *fortificantes* se caracterizan por reconquistar la calidad o las posiciones perdidas a través del diseño de nuevas políticas o por la reorientación de estatutos organizacionales. Las *reformativas* se centran en la modificación de políticas gubernamentales o en reglamentos que son vistos como arcaicos o corruptos; se refieren a la calidad de gobernar. Las *conservadoras* tienen como objetivo preservar un conjunto de valores, principios u otros recursos que sean amenazados por el contexto.

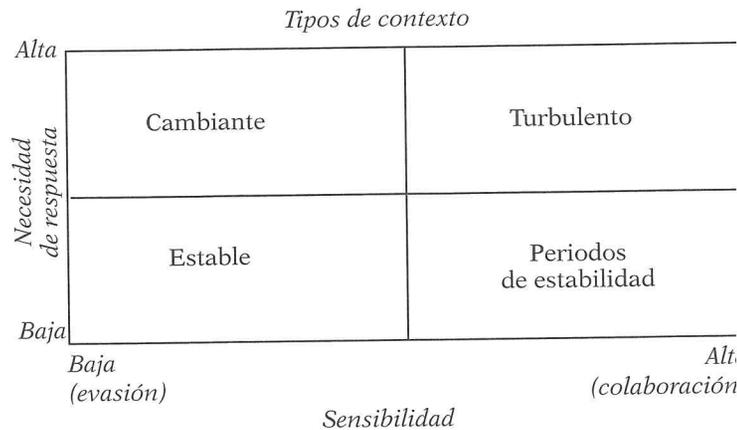
En el cuarto cuadrante se encuentran las *estrategias pároli*, caracterizadas por esfuerzos deliberados para mantenerse en una posición preferente aun con riesgos. Éstas incluyen las *inversiones defensivas*, el *apalancamiento* y el *avance*.

Las *defensivas* se refieren a estrategias que conducen a invertir en el corto plazo para contrarrestar riesgos. En las organizaciones públicas una estrategia de este tipo se puede dar en situaciones de incertidumbre presupuestaria; así se sopesarán determinados programas en su propuesta presupuestaria más que priorizar iniciativas claves. Las denominadas de *apalancamiento* son aquellas en las cuales el estratega utiliza una determinada situación o relaciones dadas para incrementar su influencia en cuestiones de importancia para la organización. Las estrategias de tipo *avance* se dan cuando la estrategia reduce riesgos al aprovechar una oportunidad o una situación inesperada que conduce hacia un objetivo específico.

El autor finalmente establece que una organización puede empezar con una estrategia tipo *búsqueda*, reafirmar sus propósitos años más tarde a través de una *saga*, transcurrir constantemente por medio de estrategias tipo *riesgo* y *pároli* y aun después modificar su misión nuevamente por medio de una estrategia de *búsqueda*.

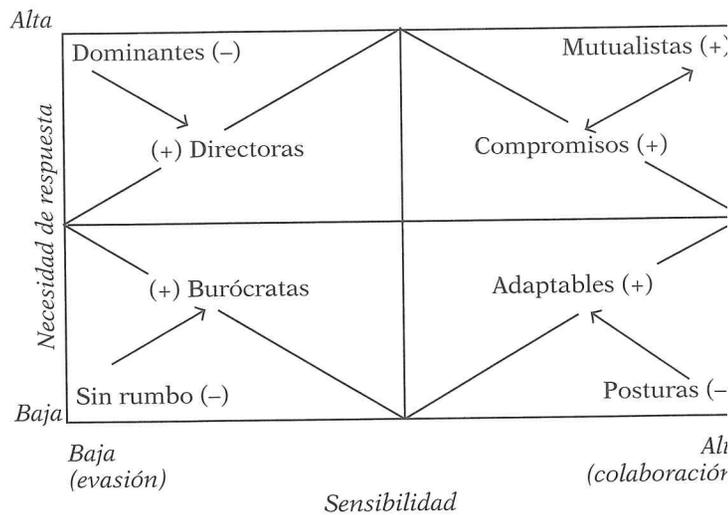
Nutt y Backoff (1995) establecen este tipo de estrategias para organizaciones públicas y del tercer sector a partir del

FIGURA VII.2. Estrategias para el contexto del sector público



FUENTE: Nutt y Backoff, "Strategy for Public and Third-Sector Organizations, *Journal of Public Administration, Research and Theory*, vol. 5 núm. 2, abril de 1995, p. 196.

FIGURA VII.3. Tipos de estrategias



FUENTE: Nutt y Backoff, *op. cit.*, p. 196.

modelo desarrollado por Miles y Snow (1978)¹⁶ enfocado al sector privado. Nutt y Backoff fijan dos dimensiones: la sensibilidad y la necesidad de respuesta. La sensibilidad ocurre cuando el líder decide cambiar la estrategia de la organización en respuesta a las necesidades emergentes que se vislumbran como importantes. Las necesidades de respuesta y la sensibilidad pueden tener orígenes tanto internos como externos.

La necesidad de respuesta sugiere el tipo de estrategia. Una estrategia exitosa se mueve sobre y hacia arriba de la diagonal (véase la figura la VII.3) igualando la percepción de las necesidades de los demandantes con la sensibilidad de los líderes organizacionales. Una estrategia lejos de la diagonal resulta menos efectiva, ya que no existe el equilibrio necesario entre la sensibilidad y la necesidad de respuesta.

Los autores reconocen ocho tipos de estrategias: dominantes, directoras, adaptables, posturas, sin rumbo, burocráticas, compromisos y mutualistas, cada una con características propias.

Una alta acción estratégica produce una estrategia llamada *dominante*, que se caracteriza por poca sensibilidad del estratega. Las organizaciones crean un poder coercitivo para establecer alta necesidad de respuesta con poca rendición de cuentas. En un contexto cambiante se harán intentos para "empujar" de una estrategia *dominante* a otra estrategia llamada *directora*. Este cambio conduce a un incremento en la sensibilidad; este tipo de estrategia acepta una relativa rendición de cuentas formalizada, que generalmente está sujeta a los propios designios de la organización. Un cambio que condujera al incremento en la rendición de cuentas forzaría hacia una estrategia *mutualista*, moviéndose hacia arriba de la diagonal principal en la figura VII.3. Este cambio podría darse con una nueva legislación o un cambio de partido en el poder.

Una estrategia de mínima acción es llamada *postura*: los líderes son altamente sensibles pero sus acciones nunca se

¹⁶ R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978.

materializan. Sin embargo, una estrategia *postura* puede ser efectiva cuando logra concientizar alguna demanda y se le da alguna importancia en la agenda pública. Algunas organizaciones del tercer sector adoptan este tipo de estrategias. Una estrategia *postura* puede conducir a la reducción o terminación de los fondos con que cuenta.

Las estrategias *adaptables* tienen varias características de las estrategias *postura*; sin embargo, la estrategia *adaptable* incorpora compromisos en la agenda pública, lo que la hace más efectiva. Las organizaciones con una estrategia *adaptable* pueden ser efectivas si muestran cierta responsabilidad y se desarrollan en un contexto predecible. Si el contexto se vuelve turbulento, será necesario un cambio hacia una estrategia *compromiso*. Aún más, si las organizaciones adoptan una estrategia *compromiso* serán mejores si se conducen hacia una estrategia *mutualista*.

La diagonal principal de la figura VII.3 que va del extremo izquierdo al extremo derecho captura el movimiento para mejorar las estrategias en organizaciones públicas; en este tipo de estrategias se mantiene un equilibrio entre la necesidad de respuesta y la sensibilidad. En el extremo izquierdo, una organización está funcionando con una agenda muy limitada. La dirección debe conducir a la organización en un punto apropiado de la diagonal; las fuerzas de este movimiento son más proactivas al reconocer y responder a las necesidades.

Algunas organizaciones están en un contexto estable que demanda poca acción; estas organizaciones adoptan una estrategia *sin rumbo*. Son organizaciones que se establecen con misiones vagas y se mantienen con objetivos poco claros. La gente está en una posición cómoda que requiere poco esfuerzo. Este tipo de estrategias también representa la posición por la que alguna vez pasan las organizaciones en un periodo de recuperación después de una intensa actividad.

Las estrategias *burocráticas* se dan cuando las organizaciones operan con baja necesidad de acción y es una postura mínima aceptable en un contexto estable. Se está baj

una sensibilidad moderada que utiliza rutinas y estandariza respuestas. Las organizaciones concededoras de las distintas demandas serán conducidas a una postura proactiva que las mueva de una postura burocrática hacia estrategias *compromiso*. Éstas intentan priorizar necesidades sopesando las demandas de los diversos grupos que debe atender.

Las estrategias *compromiso* atienden diversas necesidades que emergen en un contexto turbulento. Se identifican las necesidades de los *stakeholders*; sin embargo no se puede asignar recursos para cubrir todas estas necesidades. El criterio para la asignación de los recursos a las diversas necesidades estará en función de la visión de la organización.

Las necesidades pueden requerir programas y servicios especiales, lo que hace a la estrategia *compromiso* mucho más compleja que la estrategia *burocrática*. Cuando emergen nuevas necesidades con un crecimiento constante se intenta acoger estas nuevas demandas con la reasignación de recursos o con recursos disponibles; sin embargo, cuando la tasa de crecimiento es tal que no permite la reasignación de recursos, o disponer de más recursos, se hace necesaria la estrategia *mutualista*.

Las estrategias *mutualistas* son consideradas las más proactivas y responden a una diversidad de necesidades. Estas estrategias son necesarias en contextos turbulentos en los cuales las necesidades cambian constantemente y se requiere una respuesta inmediata y una alta colaboración. Una colaboración menor a la requerida conduce a la estrategia *mutualistas* hacia una estrategia *compromiso* (véase la figura VII.3). Por ejemplo, la estrategia *mutualistas* puede cambiar a una estrategia *compromiso* cuando las organizaciones son presionadas para servir a determinados grupos.

Una estrategia *mutualistas* es análoga a una estrategia expectativa en el sector privado, la cual responde a la competencia y a cualquier señal que indique cambios en los gustos o preferencias, creando nuevas ideas. La dirección de las organizaciones públicas al seguir una estrategia *mutualistas* responde a las necesidades que emergen, como lo haría

una empresa privada con las preferencias del consumidor. Tanto la estrategia *mutualistas* como la de *compromiso* pueden ser útiles en determinadas circunstancias, sin embargo las primeras son mejores para producir cambios.

Los autores establecen una serie de proposiciones acerca de la estrategia de organizaciones públicas y del tercer sector:

1. Las organizaciones eficaces aplican estrategias diferentes de organizaciones ineficaces.
2. Un desequilibrio entre la sensibilidad y la necesidad de respuesta conducen al uso de estrategias dominantes o postura, las cuales son menos efectivas que las estrategias directoras y adaptables. Las estrategias adaptables y directoras son más efectivas porque las necesidades están mejor alineadas a la sensibilidad.
3. La estrategia burocrática es superior a la estrategia sin rumbo en contextos estables; la estrategia directora es superior a la estrategia dominante en un contexto cambiante y la estrategia adaptable es superior a la estrategia postura en periodos de estabilidad.
4. En un contexto turbulento, las estrategias mutualista y compromiso pueden ser efectivas.
5. La estrategia mutualista es esencial en condiciones de extrema turbulencia y es mejor para producir el cambio.
6. Las condiciones necesarias que consolidan y sostienen una estrategia mutualista tienen su origen en la dirección, la cultura organizacional y los riesgos para la cooperación y la innovación.
7. Una estrategia de cambio puede ser creada para involucrar *stakeholders* o para que éstos adopten la visión de la dirección. Ambas conducen a una estrategia mutualista en la cual el líder subordina los intereses personales, crea un consorcio y promueve la innovación en la cual los intereses de todos los *stakeholders* puede ser atendidos.

Barton y Backoff (1988) identifican tres tipos de estrategias para organizaciones públicas a partir del estudio

de varias agencias estatales de Ohio.¹⁷ Las estrategias son: *de desarrollo*, *políticas* y *protectoras*. En su tipología los autores establecen una interacción entre el contexto organizacional y los esfuerzos para realizar la estrategia. Quienes toman las decisiones rara vez podrán hacer todo lo que desean estratégicamente; sin embargo, a través de tácticas y acciones efectivas podrán lograr tanto como las situaciones lo permitan.

Quienes toman las decisiones explícitamente eligen estrategias *de desarrollo* para alcanzar el estatus, la capacidad, los recursos y las influencias de la organización, y para lograr un nuevo y mejor futuro para ésta. Los sistemas de planeación pueden jugar un papel importante al dirigir el despliegue de los recursos existentes con el fin de que se cuente con la capacidad necesaria para acciones futuras. En este tipo de estrategias la organización debe tener las condiciones del contexto externo.

Las estrategias *políticas* se presentan de dos formas. Una responde al cambio en el contexto y se dirige simplemente a balancear el poder entre las fuerzas externas. El estratega de la organización tiene poco control en este tipo de estrategias y éstas permanecen generalmente reactivas más que activas. La otra forma de estrategia política concibe a la organización como un instrumento de partidarios políticos y como un medio para recompensar a electores claves. Las posiciones organizacionales, la estructura, la política y los cambios de programas son vistos como recompensas para partidarios individuales e importantes *stakeholders*. Este tipo de estrategias está asociado con cambios en el régimen y frecuentemente resulta de cambios en el *staff*, la estructura y el énfasis en política y programas.

Un contexto hostil y potencialmente amenazante combinado con una limitada capacidad organizacional para la planeación y la acción estratégicas produce una estrategia *pro-*

¹⁷ Wechsler Barton y Robert W. Backoff (1988), "The Dynamics of Strategy in Public Organizations", en Bryson y Einsweiler, *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, 1988. Véase también "Organizations", en *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*.

tectora. Este tipo de estrategia pretende mantener el *status quo* de la organización, a la vez que da lugar a fuertes presiones externas. Generalmente guiada por una orientación organizacional o política, la estrategia protectora está frecuentemente enrolada en términos políticos. Se considera este tipo de estrategia como el más reactivo de los tres, ya que las decisiones y acciones son tomadas para responder a *stakeholders* externos, permitiendo también la rendición de cuentas.

Las estrategias de las organizaciones públicas, diferentes de las estrategias del sector privado, son creadas en respuesta a una variedad de señales competitivas que emanan de un complejo político, económico, legal, de estructuras organizacionales, procesos y relaciones. Externamente estas señales pueden tomar la forma de demandas de los *stakeholders* claves instrucciones de dirigentes políticos o estatutos legales.

Cómo responden las organizaciones a estas señales externas está en función de sus intenciones estratégicas internas y de la capacidad organizacional. Los miembros de la organización tienen preferencia por una postura y una dirección estratégica, así como por políticas y programas específicos; estas preferencias son influidas por fuentes externas. Las estrategias reflejan el balance existente entre las fuerzas interna y externa; la dirección busca modificar ese contexto al establecer mejores relaciones con *stakeholders* claves, asegurar fondos adicionales, lograr cambios en los estatutos legislativos o judiciales, entre otros. Ya que la estrategia también depende de la capacidad del sistema de la organización, se buscará mejorarlos al desarrollar nuevos sistemas administrativos, reasignando recursos a necesidades críticas, etc. De este modo, las organizaciones dirigen acciones que modifican el balance de fuerzas internas y externas.

En cualquier momento el balance predominante de fuerzas internas y externas influye en la estrategia que adopte la organización. Un desequilibrio conduce a un nuevo ciclo de elecciones y acciones estratégicas, y, potencialmente, a un nuevo diseño de estrategia. Igualmente, cambios que ocu-

rren en el contexto y que están más allá del alcance de la acción organizacional pueden producir presiones directas e indirectas que modifican el balance interno-externo. Así, los diseños estratégicos se pueden desarrollar como respuesta a acontecimientos y condiciones más allá de las fronteras de la organización o de las intenciones de sus estrategias.

Finalmente, la valoración de las presiones externas, las preferencias estratégicas, la capacidad de respuesta y las elecciones y acciones específicas son producto de la percepción y la interpretación que los estrategas tengan del mundo. Así que los cambios en la dirección de la organización, como cambios en la administración política, pueden afectar la estrategia de una empresa pública, ya que la percepción y la interpretación del mundo será otra.

Se subraya que los elementos del contexto político, económico y legal son factores significativos en una estrategia de la organización pública. Aunque muchos de estos elementos están más allá del control de las organizaciones y sus estrategias, los acuerdos que se puedan hacer, estando al tanto del contexto de la estrategia, son cruciales para los resultados y la eficacia de la organización.

Las estrategias reflejan el balance entre fuerzas externas e internas; los cambios se deben dirigir para lograr de manera efectiva tal balance. Por ejemplo, con el contexto se pueden entablar mejores relaciones con los distintos poderes, asegurar nuevas fuentes de recursos, entre otros. Internamente, se debe buscar alcanzar la capacidad organizacional, por ejemplo, con el desarrollo de nuevos sistemas administrativos, al considerar el establecimiento de programas, o redireccionando recursos inactivos hacia necesidades críticas. Estas maniobras, establecen los autores, no sólo afectan el balance entre fuerzas internas y externas sino que también tienden a dirigir la atención del control hacia los líderes organizacionales.

MATRIZ ESCENARIO-ESTRATEGIA
O BOSTON CONSULTING GROUP¹⁸

Los fundamentos del método del Boston Consulting Group (BCG) están en el supuesto de que el factor estratégico clave se encuentra en el potencial de crecimiento del mercado aunado al potencial de crecimiento de la empresa. Esto es en el supuesto de que la generación neta de fondos sea utilizada en forma inteligente según estos dos factores.

La participación relativa en el mercado se considera determinante para la generación neta de fondos, pues se estima que refleja la situación relativa de los costos entre la empresa y su competidor principal por efectos de aprendizaje.

Esta participación relativa se mide con respecto al competidor que posee la más alta participación (sólo la empresa con más alta participación se mide en relación con la segunda más alta):

$$\text{Participación relativa} = \frac{\text{Participación de la empresa}}{\text{Participación de la empresa más grande}}$$

Estos estudios se pueden hacer por empresas en determinadas ramas o por componentes de un mismo negocio entre sí o con otras empresas.

Las empresas o los negocios (otros los denominan sus unidades de negocio, SBU en inglés) se pueden clasificar en cuatro categorías:

¹⁸ Presentamos aquí algunos de los textos más importantes sobre esta matriz: I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, EU 1965, pp. 47-50; C. Bowman y D. Asch, *op. cit.*, pp. 44-48; P. J. Sallena *op. cit.*, pp. 184-199; Arthur Sharplin, *Strategic Management*, ISE, EU 1985, pp. 62-65; T. Wheelen y J. D. Hunger, *Strategic Management a Business Policy*, Addison-Wesley, EUA, 1983, pp. 130-135; B. D. Henderson y A. Zakon, "La matriz de crecimiento-participación en la estrategia competitiva de crecimiento", en *Biblioteca de administración estratégica*, vol. apéndice, McGraw-Hill, México, 1980; José Otaduy, *op. cit.*, pp. 18-19; David Aaker, *op. cit.*, pp. 225-234.

- Componentes con *alta participación relativa y baja tasa de crecimiento*, "vacas lecheras" o "tesoros"; son fuertes generadoras de fondos sin requerir mucho para sí mismas.
- Componentes con *alta participación relativa y alta tasa de crecimiento* o "estrellas", que generan fondos requiriendo altas cantidades para hacerlo.
- Componentes con *baja participación relativa y alta tasa de crecimiento*, "incógnitas" o "gatos monteses", que tienen fuerte demanda de fondos para crecer, pero sus perspectivas generadoras son dudosas. Pueden resultar a la larga en un fracaso o en un éxito rotundo.
- Componentes con *baja participación relativa y baja tasa de crecimiento*, "perros muertos" o "pozos sin fondo"; son negocios que difícilmente llegarán a algo; requieren fuertes inversiones sin asegurar retornos.

FIGURA VII.4. Modelo de la BCG



FUENTE: B. D. Henderson y A. Zakon, *op. cit.*

Con base en lo anterior se proponen cuatro “estrategias” básicas:

1. Mantenimiento de la participación relativa, aplicable a las vacas lecheras y a las estrellas; una para que continúe así, otra para convertirse en tesoro.
2. Crecimiento de la participación relativa, aplicable a las incógnitas que demuestren que pueden llegar a ser tesoros.
3. Aprovechamiento con deterioro de la participación relativa para las incógnitas que no puedan hacerse crecer, desangrándolas lo más rápidamente posible.
4. Retiro aplicable a los pozos sin fondo para evitar pérdidas mayores y reinversión en las vacas y las estrellas.

El análisis del BCG ha recibido una serie de críticas importantes que hay que conocer. Empezando por las variables consideradas y sus relaciones, se establece que la conexión entre ellas es bastante débil, por lo que se necesitaría, en todo caso, incrementar el número y la calidad de las mismas, e incluso el género, pues estas variables son sustantivamente financieras. A partir de esto se afirma que no es posible establecer estrategias genéricas tan graves (como desinvertir un perro muerto) con tan poca seguridad de la pertinencia de las variables de análisis.

Por otro lado, el supuesto que establece la importancia sobre la proporción de mercado tiene que ver con el concepto de curva de experiencia. Sin embargo, en industrias donde la densidad de la actividad manufacturera no es alta, es posible que este principio sea muy relativo. Desde otro punto de vista, fuera de la cuestión de la participación, es de trascendencia hablar de un efecto sinérgico que hace a las empresas generar alternativas y capacidad de respuesta ante un contexto turbulento.

Esta matriz es de suma utilidad cuando se realiza lógicamente a la luz del pensamiento táctico. Utilizarla como receta para definir estrategias se convierte en un grave

FIGURA VII.5. *Modelo de la BCG modificado para organizaciones públicas*

Tratabilidad del problema	Alto	Patos sentados	Caballos negros
	Bajo	Tigres violentos	Perros durmiendo
		Alto	Bajo
		Relativo soporte público	

FUENTE: Peter Smith Ring, *op. cit.*, p. 79.

error. Las “recetas” siempre requerirán como mínimo la inspiración del “cocinero”.

Esta matriz del Boston Consulting Group fue adaptada por Smith (1988)¹⁹ para su utilización en organizaciones públicas. El autor modifica las variables consideradas. La participación relativa en el mercado se modifica por un relativo soporte público, y el crecimiento industrial, por lo tratable del problema.

El modelo de la BCG modificado queda como se indica en la figura VII.5).

El término *tratabilidad* indica la perspectiva de que un asunto pueda ser enfrentado exitosamente por la organización. La tratabilidad depende de problemas técnicos, de objetivos de los grupos heterogéneos y de la proporción de la población incluida en el grupo objetivo, entre otros. El *relativo soporte público* indica la actitud de la gente que será afectada por las acciones de la organización. La tratabilidad del problema y el soporte público producen las cate-

¹⁹ Peter Smith Ring, “Strategic Issues: What Are They and From Where Do They Come?”, en *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, 1988.

rías “patos sentados”, “caballos negros”, “tigres violentos” y “perros durmiendo”. En el sector público se pueden utilizar estas categorías para clasificar los asuntos que enfrentan las organizaciones y así generar determinadas recomendaciones estratégicas.

Los asuntos ubicados en “patos sentados” son altamente tratables y tienen gran apoyo, lo que los hace fáciles de manejar. Pueden servir para tratar cuestiones importantes, crean legitimidad en una agencia y ganan tiempo para hacer frente a los “tigres violentos”.

Los “caballos negros” es una categoría de problemas tratables, pero la acción no es apta, ya que no hay apoyo público. La organización podría tratar con situaciones de este tipo y publicar los beneficios alcanzados para conseguir apoyo.

Los problemas en el cuadrante correspondiente a “perros durmiendo” serán “dirigidos” como para no despertar, inadvertidamente, la atención pública.

Los “tigres violentos” son asuntos que tienen poca tratabilidad y considerable soporte público. Tal es el caso de un asunto que reclama atención cuando la acción en ese momento no es posible.

Este modelo enfocado para las empresas públicas verá lo tratable de los distintos problemas²⁰ que enfrenta la agencia y el relativo grado de soporte público para cada uno de los problemas. Los problemas serán menores en el cuadrante donde se ubican los “tigres violentos”; en esta posición la organización generará distintas estrategias a las que podría generar ubicándose en el cuadrante de “caballos negros”.

El soporte con que cuenta la agencia le permitirá hacer frente de manera efectiva en situaciones cuando se encuentre ubicada en el cuadrante denominado “patos sentados”, el cual podría ser utilizado para ganar tiempo a la vez que se encuentran soluciones para problemas asociados con el cuadrante de los “tigres violentos”.

La utilidad del modelo modificado es que provee a quien toma la decisión un esquema de clasificación a través del

²⁰ El autor considera al problema como los sucesos humanos o naturales que pueden ser la fuente de estrategias.

cual las estrategias serán analizadas. El autor subraya que los modelos sólo proveen datos para el proceso de toma de decisiones, pero no toman las decisiones.

Bajo la congruencia del pensamiento táctico, lo fundamental es observar los recursos para imaginar y construir una vía de utilización novedosa y sinérgica que permita lograr los objetivos estratégicos.

La matriz del BCG obtiene su utilidad al posicionar a la organización en términos de criterios económico-competitivos con respecto a otros actores. La movilización de los recursos financieros y económicos de la organización debe contener una estructura que vaya más allá de la eficiencia administrativa, que sea observada en relación y dependencia de las variables competitivas y de mercado, en sentido amplio.

La acción táctica eficiente de una organización en un contexto turbulento y competitivo debe considerar las condicionantes y oportunidades que se tienen de manera fáctica. Una vez obtenido este dato, será posible pensar en nuevas alternativas de multirrelación de los recursos.

En todo caso sería importante para algunas organizaciones ser más específico en términos de los movimientos detallados de la rama donde se trabaja, con el fin de obtener una mejor visión de las posibilidades futuras. Este intento corresponde a la siguiente técnica.

MATRIZ A. D. LITTLE²¹

El mayor detalle respecto del BCG es la principal característica de este método, que es utilizado más como ámbito de negocio que de componente.

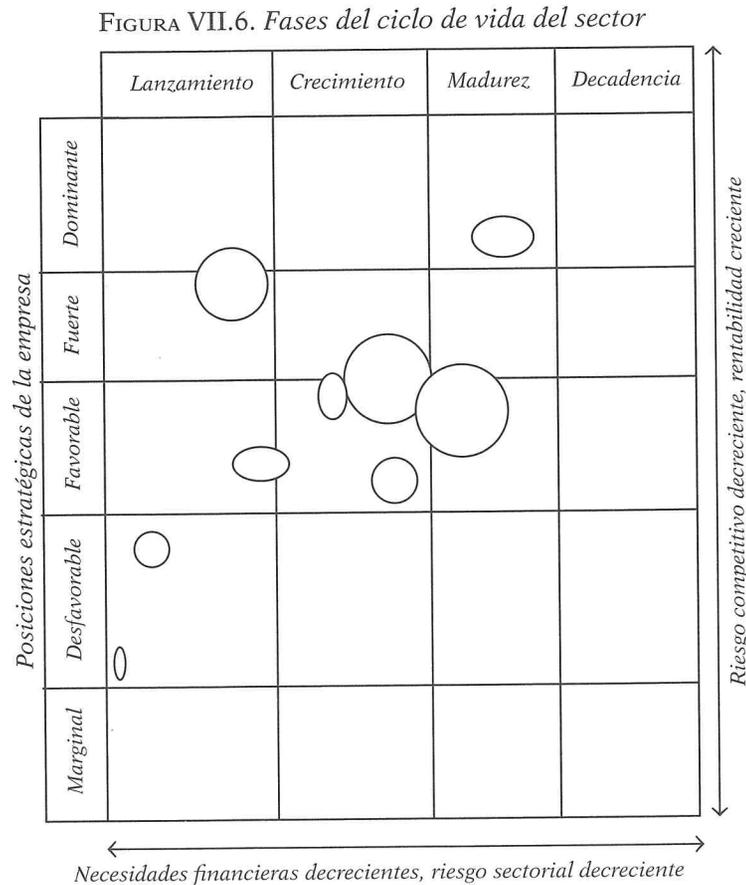
La generación neta de fondos es el factor estratégico para este autor y compañía. Dos son los supuestos sustantivos:

- La generación neta de fondos es una función de la posición estratégica competitiva.

²¹ Véase J. Otaduy, *op. cit.*, pp. 38-48, y P. Sallenave, *op. cit.*, pp. 207-209.

- A su vez, es función de la fase del ciclo de vida del producto.

Las variables descriptivas de la fase del ciclo de vida pueden ser caracterizadas en la siguiente figura:



NOTA: cada círculo representa un segmento estratégico (o conjunto homogéneo de sectores). El área de cada círculo es proporcional a las ventas anuales realizadas en el segmento.

FUENTE: Sallenave, *op. cit.*, p. 209.

Por su parte las posiciones estratégicas competitivas se clasifican como sigue:

1. *Dominante*. Controla el comportamiento competitivo y tiene amplio abanico de alternativas para elegir estrategias.
2. *Fuerte*. Con capacidad para tomar decisiones independientes en forma estable y poco riesgosa a largo plazo. Puede defenderse de los ataques competitivos.
3. *Favorable*. Sus estrategias particulares tienen fuerza y poder. Tiene la posibilidad de crecer en el corto plazo.
4. *Desfavorable*. Desempeño pobre, posiblemente inicia en la labor. Tiene oportunidades de subir.
5. *Marginal*. Sin posibilidades de mejorar, desempeño insatisfactorio.

Uniendo las variables (con excepción de la marginal, por razones obvias) se tiene una matriz de 13 celdas con "estrategias" pertinentes, como se presenta en el la figura VII.7.

En esta matriz se advierte que las estrategias son contingentes a cada negocio, con lo que se denota su utilización más bien para pensar tácticamente. Las perspectivas para penetrar en el mercado, integrarse hacia atrás o hacia adelante, el mantenimiento de los mismos productos en los mismos mercados, los nuevos productos en nuevos mercados, o el abandono de una línea o negocio, pueden adquirir nuevos datos a la luz de esta matriz, sobre todo en su utilización prospectiva.

Más cuando se piensa que el ciclo de vida no es una variable determinística e inmóvil, sino que, por el contrario, existen numerosos ejemplos de organizaciones que revierten constantemente este ciclo, deteniéndose en la madurez o regresando del declive. En sentido inverso, existen casos de organizaciones que no pueden subir de una etapa de crecimiento, pese a que existen condiciones favorables.

Para el pensamiento estratégico y para el táctico no existen parámetros determinísticos absolutos; pueden ser cambiados y modificados: con restricciones y límites, parcial-

FIGURA VII.7. Matriz de estrategias

Fases del ciclo de vida del sector

		Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Posiciones estratégicas competitivas de la empresa	Dominante	Mantener el liderazgo			
	Buena	Expansión	Expansión	Statu quo	Maximización de la rentabilidad a corto plazo
	Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
	Débil	Reposicionamiento o abandono	Reposicionamiento o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

FUENTE: P. Sallenave, *op. cit.*, p. 207.

mente y de manera paulatina, pero pueden ser cambiados. En realidad lo que existe son variables no controlables en términos coyunturales.

El acento de esta técnica hacia la operacionalización permite observar con claridad ciertas perspectivas inmediatas de acción dentro de los mercados, pese a la poca formalización de las funciones que utiliza.

MATRIZ GENERAL ELECTRIC²²

Esta matriz, desarrollada en 1973, realiza una importante sistematización propia del análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (véase la figura VII.8).

²² Véase A. Sharplin, *op. cit.*, pp. 65-66; P. Sallenave, *op. cit.*, p. 206; J. Otaduy, *op. cit.*, pp. 27-38.

FIGURA. VII.8. Matriz General Electric Company

Empresa (fortalezas y debilidades)

		Débil	Fuerte
Ambiente (oportunidades y amenazas)	Positivo	Reposicionamiento	Expansión
	Negativo	Liquidación	Diversificación

FUENTE: P. Sallenave, *op. cit.*

Relaciona dos variables sustantivas: una ambiental (para amenazas y oportunidades) basada en el atractivo de la industria en el contexto económico, y otra desde la empresa (para fortalezas y debilidades), como posición de la empresa en la industria.

De esta manera el factor estratégico clave para esta matriz está en el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Lo que interesa a la organización es considerar el rendimiento de cada componente y sus perspectivas futuras.

El atractivo de la industria depende de seis factores:

- a) *Mercado*. Tamaño, tasa de crecimiento, patrones de demanda, servicios e infraestructura.
- b) *Competencia*. Fuerza y tipo de competidores, concentración, barreras de ingreso y de salida, patrones de comportamiento competitivo.
- c) *Industria*. Estructura de producción, provisión y calidad de las materias, economías de escala.

- d) *Tecnología*. Madurez, pertinencia y existencia de las tecnologías, tasa de desarrollo y creación, capacidad de producir o importar.
- e) *Economía y finanzas*. Intensidad de capital fijo, de capital de trabajo y acceso a fuentes de financiamiento.
- f) *Sociopolítica*. Actitudes del gobierno, marco legal, grupos de presión, sindicalización.

En una simplificación²³ (por cierto un poco burda) sobre esta perspectiva, se ha llegado a conocer la matriz General Electric como la del semáforo estratégico, con una pequeña adecuación: en el eje horizontal se posiciona la empresa según sea débil o fuerte para mantener sus fortalezas y disminuir sus debilidades; en cambio, en el eje vertical se establece un balance entre las amenazas y las oportunidades existentes, definiendo si éste es positivo o negativo.

De esta forma “expansión” es pintada con verde, “reposiciónamiento” y “diversificación” con amarillo y “liquidación” con rojo, simulando así los colores de un semáforo.

De la misma manera que con las otras matrices, hay que ser muy cuidadoso con ésta, pues debe ser utilizada en su estricta perspectiva táctica, como técnica que auxilie a razonar en formas novedosas de movilizar los recursos y combinarlos.

TABLERO DE JUEGOS

Esta matriz trata de relacionar las variables “ataque” y “estrategia” en términos de amplitud y tiempo, respectivamente. Su acento está, más que en prescribir soluciones cerradas en despertar la creatividad de los estrategas, moviéndose de casilla en casilla del tablero.

De esta manera, el objetivo es comprender la posición actual en el tablero; si es posible, ubicar a otros competidores y definir la forma de moverse en los cuadrantes y discutir la nueva posición. Se trata además de comprender lo:

²³ J. Ryans y W. Shanklin, *Strategic Planning*, Random House, EUA 1985, pp. 200-224.

FIGURA VII.9. Tablero de juegos estratégicos

Ataque	Selectivo	Segmentación	Nicho
	Frontal	Esfuerzo	Diferenciación defensiva
		Actual	Nueva
		Estrategia	

FUENTE: adaptado de P. Sallenave, *op. cit.*

supuestos clásicos que se tienen en cada cuadrante y pensar si se pueden cambiar o con qué acciones esto es posible. Veamos estos supuestos.

En el primer cuadrante está la segmentación defensiva. El frente es muy amplio. Se deben concentrar los ataques en algunos nichos. El segundo cuadrante ubica un nicho. Se establece una ventaja y hay que aprovecharla, concentrándose. El objetivo es innovar. El esfuerzo aprovecha las ventajas actuales. No cambiar de segmento, ni diferenciar. Mantener el rumbo. Finalmente, la diferenciación defensiva; hay que buscar agresivamente nuevos derroteros, innovación continua, alto riesgo. Debe quedar claro que este tablero tiene explícitamente un fin heurístico más que de diagnóstico.

GUERRA MERCADOLÓGICA

Estos estudios están basados en la perspectiva del posicionamiento estratégico.²⁴ Lo fundamental para desarrollar

²⁴ A. Ries y J. Trout, *Posicionamiento*, McGraw-Hill, México, 1988.

una posición competitiva adecuada es la comprensión de las características del mercado en términos de fuerza.

Bajo estos criterios es claro que los principios militares pueden ser aplicados a la lógica de la competencia.

De esta manera, para Ries y Trout existen cuatro principios militares por recuperar:²⁵ guerra defensiva, guerra ofensiva, ataque por los flancos y guerra de guerrillas.

Guerra defensiva

La defensa de una posición sólo la puede desarrollar con éxito el que posee la mayor fuerza. Así, el líder del mercado es el que puede utilizar este recurso, y ser líder del mercado es una cuestión que parte de la mente del consumidor, no de lo que los dirigentes crean acerca de su producto.

El arma principal de la guerra mercadológica defensiva es el coraje para atacarse uno mismo. Si se posee una ventaja clara en la mente del consumidor, debe reforzarse tal ventaja tratando de mejorarla continuamente. En otras palabras, autoatacándose. Ello asegura que se adelanta a lo que otras organizaciones pueden estar pensando llevar a cabo, haciéndolo además desde una posición más segura y vistosa.

La organización líder debe estar atenta a las acciones de los otros, buscando que aquellos más trascendentes o peligrosos sean bloqueados. Tratar de que se malogren los planes del enemigo, retrasándolo, evitándolo, molestándolo, es indispensable para esta posición.

Existen varias tácticas de defensa que a continuación expondremos.

²⁵ A. Ries y J. Trout, *La guerra de la mercadotecnia*, McGraw-Hill, México, 1986. Otros autores han manejado el tema de manera ingeniosa replanteando una mayor preocupación no sólo por encontrar las similitudes entre la guerra y la mercadotecnia, sino también sus diferencias, lo que es sustantivo. Véase P. Kottler y R. Singh, "Marketing Warfare in the 1980's", *Journal Business Strategy*, vol. 1, núm. 3, 1981; W. Gregor *et al.* "Taking Military Strategies to the Marketing Battlefield", en J. Ryans y W. Shanklin, *Strategic Planning*, Random House, EUA, 1985.

Posicionamiento defensivo

Uno de los conceptos típicos es la defensa a través de la fortificación: poner los recursos atrincherados, confiando en la resistencia de lo que se posee. El caso de la Ford al no querer cambiar el modelo típico, y el de la aspirina Bayer, son ejemplos, uno de desgracia, el otro exitoso, de fortificación. La táctica de proteccionismo comercial en México hasta hace algunos años es otro caso aplicable.

Defensa móvil

Esta defensa parte del principio sustantivo de no perder libertad de movimiento. De esta forma, busca nuevos y distintos espacios que puedan ser utilizados en un futuro, obligando al enemigo a trabajar en varios frentes. Las actuales acciones de Telmex en México van dirigidas hacia allá: telefonía celular, satélites, telecomunicaciones, etcétera.

Defensiva ofensiva

Tomar un tiempo la ofensiva con fines de defensa es una táctica muy poderosa. Se busca responder durante un tiempo determinado para ganar tiempo y alcanzar otras condiciones. Puede desarrollarse con amplios recursos y ambiciones, o simplemente realizarse con ataques controlados y parciales. Por ejemplo, una organización contaminante que antes de que la acusen de ello se autoproclama defensora del ambiente acusando a otros.

Defensiva de flanqueo

Ésta busca ampliar el espectro de defensa hacia espacios actualmente no disputados, e incluso de poca trascendencia, pero que eventualmente pueden dar un giro impor-

tante. Las grandes compañías realizan esto de manera continuada, manteniendo negocios no trascendentes en términos comerciales, pero que sirven para defender posibles sorpresas.

Contraofensiva defensiva

Es parecida a la defensiva ofensiva, pero se diferencia en sus objetivos. La contraofensiva pretende transformar las condiciones de defensa hacia la posición ofensiva neta. Va creando las condiciones, a través de un ataque calculado desde una posición defensiva, para pasar al momento netamente ofensivo. El caso del sector comunicaciones en México ante el embate de los servicios privados (supuestamente más rápidos y seguros), que ofrecen al público nuevos servicios como el fax público, es un buen ejemplo de un contraataque.

Guerra ofensiva

La guerra ofensiva sólo puede ser desarrollada por aquellos que siguen de cerca al líder. Requiere mucho esfuerzo, gasto y desgaste, por lo que sólo organizaciones fuertes se pueden embarcar en estas aventuras.

El elemento básico es pensar siempre en la fuerza de la posición del líder. No tiene caso, según esta visión, analizar a los competidores más débiles pues lo importante es concentrarse en las razones que hacen al líder lo que es.

Entonces se debe estar observando focalmente todo lo que hace el líder. Lo elemental es buscar la debilidad de la fuerza del líder. De nada sirve atacar una debilidad del líder, pues es probable que no sea un punto importante por rescatar. Pero toda fuerza, es decir, todo aquello por lo que el líder está en la mente del consumidor, tiene un punto flaco que hay que atacar.

Estas batallas son largas y costosas. Debe ser posible asegurarse de que los recursos alcanzan. Pero más importante

que esto es que el ataque se desarrolle en un frente tan reducido como sea posible. Atacar a un líder por todos lados es una batalla casi perdida, pues no habrá recursos para sostenerla. Por ello es importante ser claros al definir la debilidad del líder para focalizar el punto clave.

Ataque por los flancos

Éste es un movimiento atrevido y audaz que busca sorprender al enemigo, llegándole por un lado no esperado.

Es la alternativa para las empresas más pequeñas que no tienen recursos para sostener una guerra ofensiva.

Lo principal es que este esfuerzo se realice en una arena no disputada y que pueda resultar beneficiosa. Requiere mucha valentía, pues se está yendo hacia un mercado que no existe, donde los datos no serán muchos para un pronóstico financiero.

Por ello la fuerza del ataque por los flancos está en la sorpresa y requiere una planeación rigurosa para que se efectúe de manera rápida y contundente. Hay que tomar posición antes de que exista alguna reacción.

El ataque por los flancos requiere paciencia, pues una vez tomado el terreno o la posición, los resultados de respuesta pueden tardar, con lo que es indispensable una alta capacidad de adaptación táctica, movimiento y cambio constantes, nuevos intentos y nuevos mecanismos para llegar al cliente. Éste es el principio de persecución. Los ataques por los flancos por lo regular son luchas de desgaste, por lo que es fundamental el valor y la paciencia para resistir.

Una variante del ataque por los flancos se denomina ataque envolvente, porque buscar cubrir un espacio cada vez mayor, por lo menos de manera dispersa. Esta táctica requiere recursos amplios y sostenidos.²⁶

²⁶ P. Kotler, *op. cit.*

Guerra de guerrillas

Ésta es la alternativa para las organizaciones pequeñas que tienen pocos recursos y nunca podrían ganarle al líder o a sus seguidores inmediatos.

La cuestión es posicionarse en un segmento del mercado tan pequeño que pueda ser defendido. No hay que diversificarse, sino concentrarse, establecerse en lo que se puede tener con fuerza. Incluso puede tener éxito si se tiene claro que se sigue en una lógica de guerrillas donde no se es el líder, pues el exceso de confianza puede dar al traste con los esfuerzos anteriores.

Además, es necesario ser valientes para retirarse en el momento adecuado, pues es muy probable que tal segmento sea atacado prontamente, y si no se tiene la fuerza hay que tener la huida lista, en las mejores condiciones.

En términos de posiciones defensivas, también existen conceptos útiles.

Estos elementos básicos de competencia y guerra por territorios, posiciones y recursos, auxilian ampliamente en la definición de las tácticas por seguir.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER²⁷

Diferenciando que existen dos niveles de análisis: el de las unidades de negocios y el de la corporación, Porter plantea que en el caso de la primera la estrategia se preocupa por crear una ventaja competitiva, mientras que en la segunda establece cómo debe ser la compañía y cómo el corporativo debe enlazar las distintas unidades de negocios.

De esta manera, propone tres estrategias genéricas a escoger en situaciones competitivas:

²⁷ Véase M. Porter, *Estrategia competitiva*, CECOSA, México, 1982, y M. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1987. También A. Murray, "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies'", *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, EUA, 1988.

1. Diferenciación del producto.
2. Liderazgo en costos.
3. Focalización de la acción o nichos controlados.

Los estudios se dirigen pensando en evaluar cuál de estas estrategias es la más conveniente.

Pensando en términos del corporativo, existirán tres premisas de un análisis como éste:

1. La competencia ocurre en cada subunidad de negocios.
2. La diversificación inevitablemente conlleva costos y restricciones para las unidades de negocios.
3. Los accionistas pueden diversificarse ellos mismos más fácilmente que la corporación, por lo que habrá que tener cuidado en el equilibrio de las estrategias establecidas.

Conforme a estas premisas se plantean tres estudios fundamentales:

1. Test del atractivo de la industria
2. Análisis del costo de entrada
3. Test de vinculación corporación-unidad de negocios

De esta manera, los estudios tácticos que propone Porter se plantean como una guía más avanzada de la utilización de las matrices que hemos visto antes, así como una serie de listas del estudio industrial.

Para este autor existen cuatro conceptos como procesos direccionadores de los estudios:

1. Administrar el portafolio.
2. Reestructurar el corporativo.
3. Transformar las habilidades actuales del corporativo.
4. Manejar las acciones.

Así, la lógica de Porter es bastante congruente pues no establece que siempre existan mejores estrategias o tácti-

cas, sino que éstas dependen tanto de los factores contextuales como de los factores internos de la organización, e incluso (a la luz de estudios posteriores)²⁸ con un alto nivel de contingencia.

MATRIZ ECONÓMICO-POLÍTICA DE EMPRESA PÚBLICA²⁹

Esta matriz parte de la aceptación de una lógica compleja para el caso de las empresas públicas. Éstas deben integrar objetivos contradictorios en el ámbito operativo, administrativo y estratégico. En este último caso, como en el proceso de síntesis, se obliga a la multirrelación de factores económicos, políticos y sociales.

Para auxiliar a una perspectiva integradora sobre estos elementos se incorporan tres variables fundamentales:

1. El grado de competencia al cual está sujeta la empresa.
2. El grado de autonomía con el cual cuenta la empresa para definir su estrategia y su funcionamiento cotidiano.
3. El grado de dinamismo tecnológico.

Esta matriz permite establecer un mapa de las organizaciones públicas con el cual establecer posibles estrategias y tendencias a nivel general, marcando parámetros de estudio para el diagnóstico de las organizaciones en cuanto a tendencia organizacional y afectación contextual.

Una de las grandes virtudes de esta propuesta es su capacidad para establecer un marco de especificidad para las organizaciones públicas, sobre todo en países en vías de desarrollo, según su posicionamiento estratégico, bajo las condiciones políticas y sociales que influirán en el desempeño económico. Además, deja claro que organizaciones como éstas deben responder a una doble lógica compleja (véase la figura VII.10).

²⁸ A. Murray, *op. cit.*

²⁹ Enrique Cabrero, "Modelo de análisis estratégico para la empresa pública", en *Empresa pública: problemas y desarrollo*, vol. 1, núm. 1, CIDE, México, 1986.

FIGURA VII.10. *Modelo de análisis estratégico en la empresa pública*

Condicionantes del sector
Grado de exposición a la competencia
Grado de dinamismo tecnológico

			-2	-1	0	+1	+2	+3
Condicionantes del Estado Grado de autonomía	Baja autonomía relativa	<i>Tendencia</i>	<i>Estatización</i>			<i>Instrumentación</i>		
		Estrategias naturales	Relacional			Pendular		
		Sistemas de gestión	Centralizado, burocrático, asimilable a la administración central			Cogestión entre dirección y entidades externas		
		Técnicas de evaluación	Balance social excedente de productividad, costo-beneficio			Excedente de productividad		
	Baja autonomía relativa	<i>Tendencia</i>	<i>Colectivización</i>			<i>Privatización</i>		
		Estrategias naturales	Social			Competitiva		
		Sistemas de gestión	Autogestión			Gestión mercantil, en momentos asimilables a una empresa privada		
		Técnicas de evaluación	Balance social			Financiera tradicional		

FUENTE: Enrique Cabrero, "Modelo de análisis estratégico para la empresa pública", en *Empresa pública: problemas y desarrollo*, CIDE, México, 1986, p. 112.

los problemas propios de una organización productiva que debe desarrollar los mecanismos y las formas de mantenimiento de la organización como cuerpo social, a la par del imperativo de responder a las obligaciones y los compromisos establecidos en los proyectos de desarrollo nacional, que aparecen linealmente como su premisa de existencia. Esta doble lógica, pese a no ser dicotómica, sí tiene implicaciones complejas, pues son distintas y obligan a la organización pública a responder a ambos requerimientos de manera integral.

DECISIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA PÚBLICA
DE EL-NAMAKI³⁰

Parte de la idea de que lo que diferencia a una empresa pública de una privada es exclusivamente la “acción persuasiva del gobierno”; es decir, aquella lógica de apoyar o proteger (e incluso controlar con fuerte énfasis, como en el caso mexicano) a la empresa. En un sentido general, sin embargo, esta empresa debe competir en un mercado y sostener un producto.

El modelo conceptual planteado por El-Namaki parte de dos campos de fuerza: uno organizacional y otro ambiental. Dentro del primero se encuentran los factores estratégicos y la revisión contextual, así como el perfil de la capacidad organizacional. En el segundo nos encontramos con los valores —como actitud del sistema— y con las políticas y objetivos nacionales.

Con estos campos de fuerza —que deben ser diagnosticados en una empresa pública— se construyen escenarios definiendo así tanto las oportunidades y restricciones a los objetivos nacionales, como la capacidad de interpenetración de la organización ante tales retos.

Posteriormente se realiza una evaluación, donde se obtienen los objetivos y compromisos que la organización, con

³⁰ M. S. S. El-Namaki, “A Strategic Planning Model for Public Enterprise in Developing Countries”, *Public Enterprise*, vol. 4, núm. 4, 1987.

base en una visión o perfil de las ventajas organizacionales, puede ofrecer.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE OHMAE³¹

Este autor japonés parte de romper la idea de que la estrategia es el elemento exclusivamente visualizador en lo que atañe al problema de vencer a la competencia. Sin embargo, aun cuando es importante, no lo es todo; lo más importante está en satisfacer al cliente. El diagnóstico del estrategia radica en el poder analítico de los grados de libertad reales que responden a las necesidades de los consumidores y a la voluntad de repensar y reorganizar los sistemas del negocio. Su principio preferido es aquel al que nos hemos referido de Sun-Tzu: ganar sin dar batalla. Lo fundamental es resistirse a dar respuestas fáciles cuando se trata de mejorar la satisfacción del cliente.

Basándose en esto, Ohmae proporciona cuatro estudios del análisis:

1. Identificar los factores claves.
2. Derivar de ellos una superioridad relativa.
3. Definir iniciativas agresivas.
4. Aprovechar los grados estratégicos de libertad.

Teniendo como foco de atención la satisfacción del cliente, el análisis empieza por los factores claves: ¿qué necesidades tiene el cliente y cuál es la característica principal que busca?, ¿qué le gusta y qué no le gusta al cliente acerca del producto?, ¿qué hace el competidor para satisfacer la necesidad del cliente?, ¿con cuánto dinero se puede satisfacer esta necesidad? y ¿tiene la organización la capacidad para lograrlo?

Entonces se piensa la diferencia entre nosotros y la com-

³¹ Kenichi Ohmae, “Getting Back to Strategy”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1988.

petencia: ¿qué podemos hacer y qué no hemos hecho?, ¿qué parte de la satisfacción del cliente no se ha explotado?

De esta forma —y sin detenerse a pensar que es imposible realizarlo—, se plantean formas de satisfacer al cliente sin importar lo que hasta ahora se ha hecho, sino buscando, más bien, obtener lo que nunca se ha logrado.

Por último, se evalúa qué se puede hacer y con qué recursos, aparte de buscar combinar la necesidad del cliente con la posibilidad de satisfacerla, manteniendo la acción en el ámbito de lo que es posible, para la organización, lograr con mayor facilidad.

LA MATRIZ DE RIESGO³²

Los riesgos derivados de las acciones tácticas de las organizaciones no son fáciles de incorporar al análisis, pues éste debe desarrollarse de manera dinámica, realizando continuos esfuerzos para no perderse en la complejidad. Por ello, puede ser útil posicionar el riesgo como eje analítico. Este posicionamiento se desarrolla en dos partes: realizando una matriz referente a las perspectivas del mercado, y una relativa a la capacidad de competencia.

En esta matriz se van recomponiendo entonces los factores impactantes del contexto, estableciendo su probabilidad de ocurrencia y los enlaces de los riesgos que se van presentado. Esto dependerá de la posición competitiva y de las perspectivas del sector.

Las tácticas genéricas de mercado

La siguiente lista pretende ser una selección de las tácticas típicas de mercado, en términos de competencia y de inversión.

³² David Aaker, *Developing Business Strategies*, 2ª ed., Wiley, 1988, pp. 241-242.

FIGURA VII.11. *Matriz de riesgo*

		← <i>Perspectivas de rentabilidad del sector</i> →		
		<i>No atractivo</i>	<i>Promedio</i>	<i>Atractivo</i>
Riesgo del contexto	<i>Muy alto</i>			
	<i>Alto</i>			
	<i>Mediano</i>			
	<i>Bajo</i>			

FUENTE: citado por David Aaker, *op. cit.*

En términos de competencia

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Calidad del producto | Producto confiable |
| Protección de patente | Innovación de producto |
| Servicios periféricos | Desarrollos del producto |
| Servicio | Nombre |
| Canales de distribución | Diseño de producto |
| Control de material | Costo de trabajo |
| Localización ventajosa | Automatización |
| Fortalecer línea de producto | Nicho |

En términos de inversión

- | | |
|-------------|----------|
| Desinvertir | Cosechar |
| Mantener | Crecer |

LAS VENTANAS ESTRATÉGICAS³³

Sortear amenazas y aprovechar las oportunidades contextuales implica la capacidad de hacerlo en el tiempo y el lugar exactos. Los fenómenos contextuales no son eternos; se modifican y pueden transformarse muy rápidamente.

La idea es que “frecuentemente existen periodos limitados donde los ‘requerimientos claves’ se encuentran en el punto ‘adecuado’, en relación con las características de la competencia y de la fuerza de la propia compañía, en sentido óptimo”.³⁴

Así, no es suficiente con identificar las amenazas y oportunidades que se expresan en un momento determinado, sino que, además, debe considerarse un espacio de tiempo definido. De alguna manera, esta lógica obliga a mantenerse alerta respecto de la información que se obtiene del análisis contextual y del análisis interno, dejando claro que es información para decidir en tiempos y espacios reducidos. El término “ventana” deja en la mente la idea de que lo que está pasando frente a nuestros ojos se va a esfumar de un momento a otro, aparte de que las ventanas se abren y se cierran constantemente, con lo que los paisajes varían. De alguna manera, con esta lógica se recupera la trascendencia del aspecto dinámico del pensamiento táctico, poniendo el tiempo en uno de los ejes sustantivos de la relación.

PROFIT IMPACT OF MARKETING STRATEGY (PIMS)

Aunque para nuestros países este programa no puede significar una técnica que se pueda considerar, vale la pena hablar un poco de ella, pues es un ejemplo a seguir en futuros desarrollos de investigación.

³³ Derek Abell, “Strategic Windows”, *Journal of Marketing*, julio de 1978; D. Abell y J. Hammond, *Strategic Market Planning*, Prentice Hall, EUA, 1979.

³⁴ D. Abell, “Strategic Windows”, *op. cit.*, p. 21.

En relación con el impacto de las estrategias de mercadotecnia en el beneficio, este programa ha sido desarrollado desde la década de los setenta del siglo xx por el Instituto de Planeación Estratégica de Cambridge, EUA, e incorpora desde entonces una base de datos sobre más de 200 empresas, con el fin de realizar análisis estratégicos. Utilizando técnicas estadísticas de regresión múltiple, trata de establecer las “reglas generales” que operan en determinados mercados en circunstancias específicas.

Las claves informativas suman más de 100; las más representativas son:

- Tasa de crecimiento del mercado a largo plazo.
- Tasa de crecimiento a corto plazo.
- Tasa de inflación de los productos que se venden.
- Número y tamaño de clientes.
- Tiempos y ventas de compra o adquisición.
- Porcentaje de mercado ganado.
- Precios relativos de los competidores.
- Esfuerzos de mercadotecnia de los competidores.
- Tasa de introducción de nuevos productos.
- Productividad del trabajo.
- Niveles de inventario.
- Presupuesto de investigación y desarrollo.
- Resultados en términos de ganancias.
- Resultados en términos de flujo de efectivo.
- Resultados en términos de crecimiento.

Los resultados de esta técnica han sido considerados buenos debido a la gran aceptación que sus generalizaciones han tenido. Es hora de que en los países latinoamericanos se realicen cambios en la cultura organizacional, de modo que puedan dar pasos significativos hacia proyectos de esta índole.

CUADRO VII.4. *Técnicas de análisis interno
o de énfasis en las relaciones internas*

<i>Técnica</i>	<i>Autores</i>	<i>Enfoque</i>
Análisis desarrollo-seguridad-beneficio para organizaciones industriales	Bouquerel (1969)	Organizaciones privadas
Análisis factorial	Klein y Grabinsky (1982)	Organizaciones privadas
Red de análisis organizacional	McKinsey	Organizaciones privadas

ANÁLISIS DESARROLLO-SEGURIDAD-BENEFICIO,
PARA ORGANIZACIONES INDUSTRIALES³⁵

Este análisis parte de que una empresa productiva debe responder esencialmente a tres fines: el desarrollo, la seguridad y el beneficio, los cuales deben estar interrelacionados mutuamente, ser interdependientes y complejos.

De esta manera se propone utilizar estos fines como guías para realizar los estudios estratégicos y tácticos de la organización. El elemento sustancial es recuperar estas categorías en términos de restricciones. Para ello se proponen segmentos propios de cada finalidad, además de las restricciones generales y específicas para cada segmento.

Desarrollo

SEGMENTO: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Restricción: personas

- ¿Poseen las personas que necesita para generar desarrollo?
- ¿Son eficaces?

³⁵ F. Bouquerel, *op. cit.*

Restricción: eficacia

- Creatividad en investigación elemental
- Creatividad en investigación aplicada a las finanzas y la comercialización
- Creatividad en cuanto a la eficacia

Restricción: sinergia

- Para los estudios de lo comercial, la fabricación, la dirección y la investigación

Subtotal: seis restricciones

SEGMENTO: INVERSIONES

Restricción: los recursos por obtener

- Valor para crear beneficios
- Desinversión
- Aumento de capital
- Préstamos obligados
- Realización de valores mobiliarios

Restricción: producción

- Aumento de la capacidad de producción de nuestras empresas, sin nuevas posibilidades
- Creación de nuevas sociedades
- Absorción de organizaciones existentes
- Disputa entre participaciones, minoritaria y mayoritaria
- Organización de un conjunto de métodos para elevar la educación

Restricción: función comercial

- Creación de un conjunto de investigaciones económicas y comerciales sobre el mercado
- Creación de un buró de métodos excepcionales
- Promoción de ventas

Subtotal: 13 restricciones

SEGMENTO: MERCADO

Restricción: oportunidades

- Desaparición de competencia
- Dificultades de los competidores
- Ententes
- Motivos de participación de las empresas
- Acuerdos comerciales existentes

- Proteccionismo
- Cambio de las políticas de pago
- Facilidades acordes con la política nacional de exportación
- Financiamiento bancario
- Créditos atribuibles al presupuesto

Restricción: productos

- Aumento de la profesionalización del mercado
- Productos nuevos
- Decisiones motivadas por otras empresas
- Diversificación sectorial

Restricción: función comercial

- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Lugar que ocupan los clientes
- Extensión de la clientela
- Puntos de venta, sucursales, exportación
- Eficacia

Subtotal: 19 restricciones

Total de la finalidad: 38 restricciones

Seguridad

SEGMENTO: MERCADO

Restricción: coyuntura

- Renta nacional
- Política económica del gobierno
- Bienes de capital fijo
- Consumo

Restricción: demanda (tendencias)

- Satisfacción de un punto específico
- Eje en la satisfacción de un gran número de sectores
- Competencia vertical y horizontal, en el uso final
- Mayor integración en la fabricación
- Distribución
- Límite de clientes
- Exigencia de la calidad de los materiales
- Compra de lo novedoso o de lo establecido

Restricción: oferta (tendencias)

- Diversificación o no diversificación
- Estructura de clientes
- Competidores que dominan el mercado
- Competidores anárquicos
- Acuerdos sobre las formas clásicas
- Integración por aval (clientes de las empresas)
- Venta por marcas
- Venta anónima
- Normalización de las características específicas de los productos
- Creación de nuevos modelos para cada estación

Subtotal: 22 restricciones

SEGMENTO: GESTIÓN

Restricción: patrimonio

- Seguridad de los bienes, en casos naturales o accidentales

Restricción: forma jurídica de la empresa

- Sociedad anónima: acciones con voto plural, coaliciones, etcétera.
- Sociedad anónima de responsabilidad limitada

Restricción: capital social

- Dependencia o independencia de las inversiones de los accionistas
- Maniobras de las minorías o de las mayorías en los consejos de administración
- Maniobras en las asambleas generales
- Grupos de defensa de los accionistas
- Facilidad, dificultad o imposibilidad de aumentar el capital sin perder el control

Restricción: aprovisionamiento

- ¿Se puede remplazar al proveedor?
- Algunos no entran, ¿por qué?

Restricción: gestión

- Resultados referentes a la explotación de los recursos
- Resultado competente de los beneficios
- Coeficiente de liquidez
- Condiciones de las amortizaciones

- Condiciones de los aprovisionamientos
- Riesgos financieros con relación a las marcas, filiales y participaciones
- Posibilidad o imposibilidad del retorno de capital bloqueado por las exportaciones
- Expropiación pura y simple

Subtotal: 18 restricciones

SEGMENTO: SOCIAL

Restricción: posibilidades de reclutamiento

- Dominio del personal administrativo
- Personal dirigente

Restricción: estabilidad

- Estabilidad o fluidez de la mano de obra
- Estabilidad de los cuadros

Restricción: condiciones de trabajo

- Seguridad en los puestos de trabajo
- Posibilidad de constituir dos o tres equipos

Restricción: remuneración

- Salarios
- Primas
- Interés en el personal

Restricción: ventajas sociales

- Transporte, cooperativas, etcétera
- Curso de formación y reciclaje
- Retiros

Restricción: relaciones sociales

- Comité interempresas
- Sindicatos de cuadros y obreros
- Municipalidades, poderes públicos, etcétera
- Inspecciones de trabajo

Subtotal: 16 restricciones

Total: 56 restricciones

Beneficio

Restricción: explotación industrial: marcas y filiales

- Producto
- Líneas de producto

- Secciones de producto
- Departamentos
- Vocación
- Establecimientos
- Marcas, filiales y participaciones

Restricción: explotación del capital industrial

- Rentas devenidas del portafolio de inversiones
- Primas de emisión de acciones
- Primas de fusión
- Valoración de venta de activos mobiliarios
- Subvención de equipos
- Acciones que procrean beneficios del poder público

Total: 13 restricciones

TOTAL DE LAS TRES FINALIDADES: 107 restricciones

La lista anterior puede servir de guía de diagnóstico, con énfasis interno, que propone la metodología de las tres finalidades. Cabe destacar que su pretensión se basa fundamentalmente en el esfuerzo de sistematizar algunas variables importantes que deberían poder adaptarse a otras empresas y circunstancias.

ANÁLISIS FACTORIAL

El análisis factorial nace como una de las técnicas de diagnóstico pioneras, que busca la integralidad de los elementos por considerar. Su enfoque es meramente funcionalista; típico, podríamos decir, del pensamiento administrativo, que busca la productividad o la eficiencia en su misión. Sin embargo, como perspectiva ordenadora, este análisis tiene bastante claridad. Lo elemental es establecer una serie de factores claves, sus funciones y los elementos del factor.

Según el nivel de detalle, esta técnica puede ser aprovechada por el estratega —en el diagnóstico para la decisión— o por el táctico —para definir y ordenar sus acciones—. Su

énfasis en la cuestión de la capacidad administrativa lo acerca mucho más a lo táctico.

En términos generales podríamos decir que si lo que interesa es construir ciertas realidades posibles, conviene utilizar el diagnóstico estratégico, y si lo que interesa es analizar la potencialidad de la productividad, entonces cabe echar mano del diagnóstico táctico.

De esta forma, diagnosticar la potencialidad de la productividad³⁶ requerirá un esfuerzo amplio para reconocer aquellos elementos claves que, en sí, componen la esencia de la actuación de una organización (cabe destacar aquí que esta perspectiva es suficientemente ambiciosa como para traspasar los factores hasta el nivel de la economía de un país).

El método de diagnóstico sigue cuatro pasos básicos:

1. Analizar la operación total, con el propósito de determinar los factores que intervienen en ella.
2. Definir las funciones de aquellos factores que operan, en relación con el resultado esperado de la operación en su conjunto.
3. Determinar el grado en que el desempeño "real y objetivo" de estas funciones contribuye al esfuerzo total.
4. Investigar qué factor o parámetro ejerce una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.³⁷

Así, esta metodología propone una serie de factores generales por considerar, con una definición particular para cada factor:

1. Medio ambiente o conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
2. Política y dirección (administración general) u orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de las actividades.
3. Productos y procesos o selección y diseño de los bienes

³⁶ A. Klein y N. Grabinsky, *El análisis factorial. Guía para estudios de economía industrial*, Banco de México, México, 1982, p. 13.

³⁷ *Ibid.*, p. 14.

que se han de producir y de los métodos usados en su fabricación.

4. Financiamiento o manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
5. Medios de producción o inmuebles, equipos, maquinaria y herramientas.
6. Fuerza de trabajo o personal ocupado por la empresa.
7. Suministros o materias primas, auxiliares y servicios.
8. Actividad productora o transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
9. Mercadeo u orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
10. Contabilidad y estadística o registro e información de las transacciones y operaciones.

Debemos hacer notar el sesgo administrativo que se encuentra en la definición de estos factores, con lo que se permitirá tomar medidas de productividad general para cada uno partiendo de la idea de que la productividad es una relación de crecimiento en el tiempo de los productos devenidos sobre los insumos aplicados.

Para poder definir entonces un nivel de productividad, será necesario establecer el criterio de base. En este caso, está conformado por la idea de función: la productividad se logra según se cumpla con la función asignada.

El análisis factorial propone las siguientes definiciones de función para cada factor:

1. *Medio ambiente.* Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas.
2. *Política y dirección* (administración general). Fijar los objetivos y proveer los medios necesarios para alcanzarlos.
3. *Productos y procesos.* Seleccionar los artículos que den servicio al consumidor y ganancias a la empresa. Además, determinar los procesos adecuados de producción.

4. *Financiamiento*. Proveer recursos monetarios para trabajar, invertir y producir.
5. *Medios de producción*. Dotar de los terrenos, edificios, maquinaria y equipo que permitan efectuar las operaciones de la empresa.
6. *Fuerza de trabajo*. Seleccionar y adiestrar al personal necesario e idóneo para las actividades de la organización; organizar al personal, tratando de hacerlo alcanzar la productividad necesaria.
7. *Suministros*. Dar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios, con calidades y precios convenientes.
8. *Actividad productora*. Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.
9. *Mercadeo*. Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado, otorgando el máximo de beneficio a la empresa y a los consumidores.
10. *Contabilidad y estadística*. Establecer una organización para la recopilación de datos financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la organización en cuanto a los aspectos económicos de sus operaciones.³⁸

A partir de estas funciones se pueden establecer los “productos” y los “insumos”, en periodos determinados de tiempo para cada uno de los factores. Se establecen con ello los niveles de productividad, que a su vez diagnosticarán las fuerzas y debilidades organizacionales.

RED DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL³⁹

Esta red se utiliza para identificar la posición de los componentes organizacionales internos, así como sus interacciones. La empresa de consultoría McKinsey desarrolló lo que

³⁸ A. Klein y N. Grabinsky, *op. cit.*, p. 19.

³⁹ David Aaker, *op. cit.*, p. 174.

se denomina “red de siete constructos”, los cuales interactúan entre sí. Estos constructos están divididos en dos partes: la parte “dura” y la parte “blanda”. En otras palabras, la primera sería la que se construye, y la segunda, aquella que se tiene y puede desarrollarse.

En la parte “dura” tendríamos la estrategia, la estructura y los sistemas, y en la “blanda” las habilidades, la gente, el estilo y los valores. De esta manera se debe obtener una clara referencia de cada uno de estos factores y de la forma en que se interrelacionan. Así, es indispensable comprender si una estrategia: estaría apoyada por los valores de los actores en la organización o en la sociedad; cuenta con la gente adecuada y si la estructura permite o boicotea este hecho; y si en dicha estrategia los sistemas deben crearse o adaptarse, las habilidades existen o hay necesidad de desarrollarlas, etcétera.

En términos de ordenación se obtendrían respuestas a dos preguntas básicas: 1) los variados componentes de la organización, ¿apoyan y soportan la estrategia propuesta? y 2) los componentes, presentes o futuros (después de la adaptación), ¿son consistentes unos con otros?

VIII. IMPLANTACIÓN, MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN PARA LA ESTRATEGIA

La libertad del hombre es su talento. No la libertad absoluta, existencial, de llevar el mundo a cuestas, sino la libertad limitada y precaria que empíricamente es la suya, en las dificultades del aquí y del ahora.

MICHEL CROZIER

EN ESTE CAPÍTULO enfrentaremos uno de los puntos menos comprendidos del análisis y del diseño de la estrategia. Pero de antemano habría que hacer notar que, incluso en este nivel, existe confusión en cuanto a los términos más usados.

Comencemos por la palabra *implantación*. En los estudios de Estados Unidos y Francia se utiliza el concepto *implantation*, que en nuestras naciones latinoamericanas ha sido traducido como “implementación”, palabra apenas aceptada en el español.

Sin embargo, al hablar de fenómenos complejos, que se relacionan con la toma de decisión y actuación dirigida de varios actores, la palabra “implantación” no es muy precisa como categoría conceptual. Entendida como la acción de implantar, es decir, de establecer físicamente o poner en ejecución los elementos para concretar una acción múltiple (instituciones, doctrinas, prácticas o costumbres), el término deja de lado la propia complejidad en el manejo de los múltiples factores interrelacionados. Asimismo, la palabra “instrumentación” sesga el problema básico en términos del manejo de instrumentos para el alcance de una determinada situación, siendo que una acción dirigida a crear condiciones de decisión y acción de actores no necesariamente tiene que ver con el manejo de instrumentos. Por otra parte, el significado que en otras lenguas tiene la palabra “imple-

mentación” pareciera acercarnos más a este sentido de crear condiciones para la realización de vínculos generales y concretos entre actores móviles y dinámicos a través de medios dirigidos a la ejecución.¹

Con el fin de seguir utilizando términos de uso común en nuestro idioma y no conceptos extraños, todavía no aceptados, utilizaremos el término “implantación” en el sentido en que ha sido manejado el concepto “implementación” en el párrafo anterior. Bajo esta acepción, la problemática tal vez más grave tenga que ver con la propia expresión, cuando nos lleva a decir: “implantación de la estrategia”.

En la lógica de este trabajo queda claro que, en sentido estricto, es difícil pensar en “implantar una estrategia”, ya que estamos hablando de una decisión, que, como tal, no se implanta sino a través de los mecanismos que crean las condiciones objetivas de lo planteado, en el ámbito de la decisión.

El concepto “táctica” puede auxiliarnos, aunque no hay que perder de vista que en este caso existen dos niveles:

- La implantación de la propia táctica.
- La táctica que ésta realiza para con la estrategia.

En términos militares existen categorías que aclaran este principio cuando se refieren a tácticas que existen, en sentido estricto, y a tácticas directamente vinculadas con la estrategia; es decir, tácticas de instrumentación estricta y tácticas de construcción de la direccionalidad. Algunos hacen mención de esto como el “momento administrativo” y el “momento político de la implantación”.²

Tiene sentido entonces pensar que la “implantación de la estrategia” tenga que ver, básicamente, con el segundo tipo de tácticas, donde se establecen los “amarres” sustantivos entre el pensamiento y la acción concreta.

¹ Webster Dictionary, NLB, EUA, s. a.

² Departament Politique Generale: “Un modele statique de mise en oeuvre de la strategie”, Centre d’Enseignement Superieur des Affaires de Jouy en Josas, Francia, s. a., pp. 2-3.

Por esto, es necesario aclarar que *la implantación de la estrategia no es la implantación de la acción, sino la implantación de los elementos mínimos para la acción*. En una organización, el momento de la acción se encuentra ligado a los niveles administrativo y operativo, que tienen sus propios sistemas y su propia lógica, especialmente vinculados a la cuestión práctica. La estrategia y la táctica no se preocupan por el sentido concreto, sino en términos de su dirección y manejo coherente, factible y novedoso: lo administrativo, logrando la cooperación y lo operativo, logrando la producción y la productividad, funcionalizan la acción.

El proceso estratégico no “implanta la acción”, sino que “implanta los criterios de la decisión”. Y es en este sentido que tenemos que preocuparnos por la manera de implantar la estrategia, evitando tratarla sólo como una cuestión meramente administrativa. Ni siquiera aquí la lógica estratégica se determina a través de una lógica administrativa, puesto que sigue manteniendo los pilares sustantivos de incertidumbre, creatividad y correlación propios de actores disímbolos y múltiples, con objetivos y fines conflictivos y contingentes.

Por consiguiente, en esta parte discutiremos acerca de la serie de elementos característicos que configuran el mencionado concepto de implantación, poniendo mayor énfasis en la problemática del pensamiento estratégico —el cual involucra actores en este espacio—, que en las típicas explicaciones administrativistas del fenómeno.

LOS ESTILOS DE IMPLANTAR ESTRATEGIAS

De alguna manera, enfrentarse a la necesidad de cristalizar una decisión estratégica, con sus criterios tácticos correspondientes, llevará a quien toma las decisiones hacia una simplificación de la complejidad, construyendo, según su propio estilo, los vínculos entre los demás actores involucrados.

Pasamos, entonces, por el mecanismo sustantivo de creación de vínculos: la negociación.

ESTRATEGIAS Y ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Vista como una acción social,³ la interrelación de actores involucra el choque de cabezas-mundos, con valores y experiencias distintas y diversas formas de ver y sentir la realidad, la cual se construye siempre en dependencia, en interrelación, con la acción de otros. Frente a un contexto de este tipo, el conflicto no sería sino la expresión natural de la relación humana; más aún en tiempos complejos y llenos de contingencias.

La negociación es la moneda constante de la relación entre los hombres. Sin ella es imposible pensar en tener capacidad de construcción societal. Negociación y poder serán, por tanto, categorías sustantivamente vinculadas, en el entendido de que no son una cosa ni una posesión, sino una relación social.⁴

Agentes pensantes, con racionalidad limitada pero con capacidad de direccionar procesos —sin que esto asegure el éxito total o un voluntarismo absoluto—, obtienen en la negociación una relación fundamental para el alcance de sus pretensiones, aunque bajo la premisa de que las acciones, en este sentido, “son parciales, en la medida en que no controlan todos los parámetros; e indirectas, porque están mediatizadas y modificadas, a su vez, por la lógica y las reglamentaciones propias de los juegos anteriores y presentes”,⁵ con los demás actores.

Desde este punto de vista, y sin pretender establecer recetas, primero veremos tres estrategias distintas de negociación como directrices básicas de la forma de llevar a cabo un proceso de esta naturaleza.⁶ Éstas son: “ganar-ganar”,

³ Es decir, como una acción que se desarrolla con un sentido y en referencia a otros actores. Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, México, 1984.

⁴ M. Crozier y E. Friedberg, *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1989, pp. 55-56.

⁵ *Ibid.*, p. 104.

⁶ Recuperado de Tulio Monsalve, *Estrategias y tácticas de negociación*, CLAD, 1988.

“ganar-perder” y “perder-perder”. Después, las analizaremos bajo el supuesto de que hay una situación para ser negociada y de que las partes tienen intereses que permitirán alcanzar acuerdos. Un dirigente político, entonces, establecerá tácticas para la negociación. Éstas son: negociaciones “dura” contra “flexible”; adicionando situaciones y jugadores, y alentando alternativas para la negociación.

La primera estrategia de negociación se denomina “ganar-ganar”, donde las partes convienen una posición de colaboración total y existe una correspondencia en los objetivos finales. Se trata de obtener ventaja para ambos lados, requiriéndose, de manera sustantiva, la capacidad de confiar en el otro y de asegurar la existencia de un principio de realidad común o similar, cuando menos.

Es la relación típica entre dos gerentes de distintas áreas que se conocen desde la infancia y que han sido amigos desde entonces. Aquí, la búsqueda del bien común es bastante clara.

Sin embargo, es posible considerar esta estrategia en un mundo de relaciones inteligentes y maduras en donde, aun sin que exista entre las personas una relación afectuosa básica, se sabe que ambos “ganan” ganando, sin necesidad de humillar o derrotar al otro. El espíritu real de la negociación es éste: negociar implica que ambas partes *ceden* algo y por ello *logran* algo. A este respecto, hay que hacer notar aquí que la visión de suma cero es una de las más nefastas, puesto que ha llevado a pensar, sobre todo en Occidente, que ganar siempre es símbolo de inteligencia. A nosotros nos parece que es mucho más inteligente quien logra ganar sin pisotear a los demás. Recordemos a Sun-Tzu cuando establece que el máximo grado de generalato es vencer sin dar batalla.

Para ejemplificar lo anterior, podemos pensar en una relación sindicato-empresa donde ambos negocian para obtener beneficios: la productividad que aportan los trabajadores beneficia a la empresa y ésta les entrega amplias prestaciones, lo que mejora la motivación laboral y permite, a su vez, que la empresa gane en plusvalía.

La segunda estrategia de negociación, definida como una de las más típicas, se denomina “ganar-perder”. La competencia aquí es total. Se trata de un juego de suma cero, donde lo que uno gana equivale exactamente a lo que el otro pierde. La presión es la vía para lograr acuerdos y la confianza no existe. Cualquier vínculo creado es bastante frágil y puede voltearse, según se modifiquen las circunstancias.

Desde el punto de vista de la suma cero, existen varios grados. La suma cero puede no ser exacta, lo que sucede la mayoría de las veces, quedando la posibilidad de que los parámetros de ganancia y pérdida sean bastante oscuros. El tiempo tendría que pesar en este caso como una variable sustantiva, pues se puede perder en un lapso para ganar en otros, cuando las condiciones varíen. De todas formas, la cuestión sustantiva viene a ser la búsqueda del beneficio, como preocupación central, hacia un solo lado de la relación.

Para esta segunda estrategia es necesario insistir en que es difícil pensar que los actores posean una clara cuantificación de las ganancias y las pérdidas, lo que hace que las negociaciones estén sustentadas de manera general en previsiones más bien subjetivas; esto hace aparecer el estilo de negociación como algo sumamente importante. Más adelante abordaremos estos estilos.

La tercera estrategia puede ser vista como la de “perder-perder”, y es equivalente al estilo “kamikaze”, donde la relación o bien se vuelve favorable y marcadamente hacia un solo lado, o bien ambos contendientes pierden.

A estas tres estrategias básicas se le deben incorporar factores móviles, como la posición de negociación, que depende, en gran medida, de la personalidad y la psicología del negociador.

A este respecto podemos pensar en dos posiciones tipo sustantivas: “suave” y “dura”. Las personas típicas de la primera por lo general son amistosas, capaces de llegar a acuerdos y subrayar las relaciones establecidas sin importarles demasiado ceder en un momento determinado. De manera general, confían en las personas y ofrecen conti-

nuamente soluciones, evitando así las confrontaciones y cediendo regularmente ante la presión.

En cambio, las personas cuya posición estructural para negociar es “dura” quieren ganar siempre, y son desconfiadas por naturaleza. Asimismo, frecuentemente ejercen presión para lograr lo que desean.

La graduación relativa respecto de estas posiciones, podría entenderse de la siguiente manera: por lo regular, los “duros” son propensos a ser racionales o asertivos; los “suaves”, en cambio, pretenden ser receptivos o emocionales. Los negociadores duros racionales buscan direcciones lógicas cuando se trata de llegar a conclusiones concretas. Su frase clave favorita bien podría ser: “*Mis razones son*”. En cuanto a los negociadores duros asertivos, van acoplándose cada vez más, regateando, juzgando, evaluando, según un conjunto de valores personales. Su frase clave debería ser: “*Yo exijo*”.

En contraste, los negociadores suaves receptivos tratan de que los hechos hablen por sí mismos, procuran ser neutrales en su presentación y evaluación. Su frase clave sería: “*Déjame entenderte*”. El negociador suave emocional, por último, ve en la imaginación de la gente el arma sustantiva para resolver cualquier cuestión. Es entusiasta para pensar soluciones. Su palabra clave apunta hacia un “*Yo te comprendo*”.

Moore (1995) afirma que recientemente la negociación ha adquirido mayor importancia. Los avances se han dado en tres áreas. Primero, no sólo se admiten sino se alientan las negociaciones para reconocer la variedad de intereses y objetivos que la gente tiene, lo cual es determinante para su aplicación en el sector público. Segundo, los analistas de la nueva negociación hacen hincapié en que algunos de los cambios más importantes que determinan el impacto de la negociación se dan fuera de la “*mesa de negociaciones*”. La *estructura* de la negociación (el contexto, las cuestiones a ser negociadas y las partes a negociar) es frecuentemente mucho más importante para la determinación del impacto que lo que pasa “*en la mesa de negociaciones*”.

Tercero, se han incrementado las expectativas acerca de cómo se pueden dar los acuerdos. Muchos emergen directamente de la diversidad de intereses que los negociadores tendrán.

Las situaciones que se establecen para la negociación, así como las tácticas utilizadas, son las siguientes. Las negociaciones empiezan con la identificación de una situación y los intereses que podrán formar las bases de la negociación. Una situación de negociación existe cuando se pretende alcanzar un acuerdo común. Si esto no existe, si no hay interdependencia entre los jugadores, o si cada uno lo hace mejor solo, no existirían bases para la negociación. El análisis entonces procede identificando los *intereses* que los jugadores tienen en una situación dada.

Los negociadores evalúan cada “*mejor alternativa para el acuerdo de negociación*” de las partes (o BATNA, por su siglas en inglés). La BATNA establece el monto mínimo que cada parte debe poner en la negociación como buena voluntad para participar en el acuerdo de negociación.

Así, dado que hay una situación para negociarse, y que las partes de la negociación tienen intereses que permitirán el seguimiento para alcanzar acuerdos, un dirigente político debe pensar entonces acerca de las tácticas para la negociación.

Táctica I: negociaciones “dura” contra “flexible”. Por un lado están aquellos que recomiendan obstinadas tácticas de negociación tales como cubrir los intereses propios, haciendo acuerdos irrevocables para posiciones que claman más las ventajas potenciales de los acuerdos para una parte, y dejando sólo lo suficiente en la mesa de negociación para inducir al otro a que acepte, y haciendo lo que se pueda para debilitar la BATNA de la otra persona.

Por otro lado, están aquellos que recomiendan ser mucho más “flexibles” y utilizar tácticas más abiertas tales como el establecimiento sincero de los intereses, proponiendo distintos caminos para resolver la situa-

ción dada, tratando de establecer alguna noción de justicia o parcialidad en la negociación que pueda proveer las bases para iniciar y seguir el arreglo.

Táctica II: adicionar cuestiones y jugadores. Los dirigentes políticos pueden alcanzar un acuerdo con mayor facilidad, si cambian el juego al adicionar nuevas situaciones o nuevos jugadores.

Táctica III: alentar alternativas para la negociación. Los dirigentes políticos pueden por sí mismos tomar una posición si mejoran su propia BATNA y debilitan las de sus oponentes.

Debido a que la negociación es un arte, debe ser controlada y aprendida. Ningún estilo de negociación es óptimo; ninguna estrategia es *the best wa*. Esto depende mucho de la capacidad de manejar y dirigir este tipo de relación, buscando aprender de ella e intentando acomodarla, favorablemente, a la naturaleza de las personas y a las formas coyunturales que asuma determinada situación.

¿EXISTE UNA FORMA DE LLEGAR A LA MEJOR IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIA?

De alguna manera, las escuelas y los enfoques que hemos presentado en este libro nos hablan de aspectos importantes en determinados contextos. La crítica trata de mantener el principio de cuestionar “desde adentro”, desde la propia lógica de cada una de estas posturas, para luego recuperarlas en forma integral.

Por lo general, la crítica se ha centrado en redefinir la categoría “estrategia” como una forma de pensamiento y como direccionalidad de los procesos. Sin embargo, tratándose de instrumentos, como hemos visto, éstos pueden ser válidos en la medida en que se les contextualice concretamente, buscando integrarlos de manera metodológica.

Por esto es difícil, en el momento de la implantación, querer determinar si existe una mejor manera de hacer estrate-

gia. El óptimo no debería ser el criterio de evaluación exclusivo de un pensamiento estratégico, sino, más bien, tener éxito en la creación de vínculos concretos, que se corresponde positivamente con la dinámica de los juegos entre los actores.

En este sentido, el estilo personal y organizacional de los actores involucrados afectará, de manera inequívoca, la realización de la estrategia. Al decir esto no pretendemos invocar cierto determinismo psicológico, sino más bien establecer las dimensiones culturales, que no naturales, del proceso en el interior de las organizaciones, válidas para aquellos espacios donde la estrategia se cristaliza. No hay duda de que los actores se ven afectados por sus condiciones culturales y que poseen un margen de libertad restringido donde hay que adaptarse a las contingencias buscando incidir, en relación con los juegos, con límites estructurales y funcionales, así como con límites debido a las circunstancias, establecidos con grupos y coaliciones. Es en este sentido que queremos recuperar los estilos de implantación.

En términos de implantación algunos autores han sentido tres estilos básicos:⁷

- Planeación estratégica.
- Control financiero.
- Control estratégico.

Describamos brevemente cada uno de ellos e intentemos definir sus características básicas.

El estilo de planear estratégicamente posee la ventaja de revisar y balancear continuamente cada decisión tomada, en cada negocio o unidad de negocio, hacia el contexto. Entre quienes toman las decisiones el flujo e intercambio de ideas es permanente pues se requiere interconectar varias de ellas y sus fundamentos. Además, la coordinación de los planes se hace indispensable, por lo que las estrategias bus-

⁷ Michael Goold y Andrew Campbell, “Many Best Ways to Make Strategy”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1987.

can ser agresivas: su éxito sustantivo está en la ventaja competitiva más que en otras variables. La preocupación por los resultados financieros es, por tanto, descuidada en el corto plazo, y la preocupación central apunta hacia el capital.

Este estilo, por consiguiente, es más utilizado en aquellas organizaciones cuyo énfasis está en la ventaja competitiva a largo plazo. Allí se toman decisiones de alto riesgo, ambiciosas y despreocupadas de lo financiero, pues se requiere mucha fuerza para establecer tal estilo.

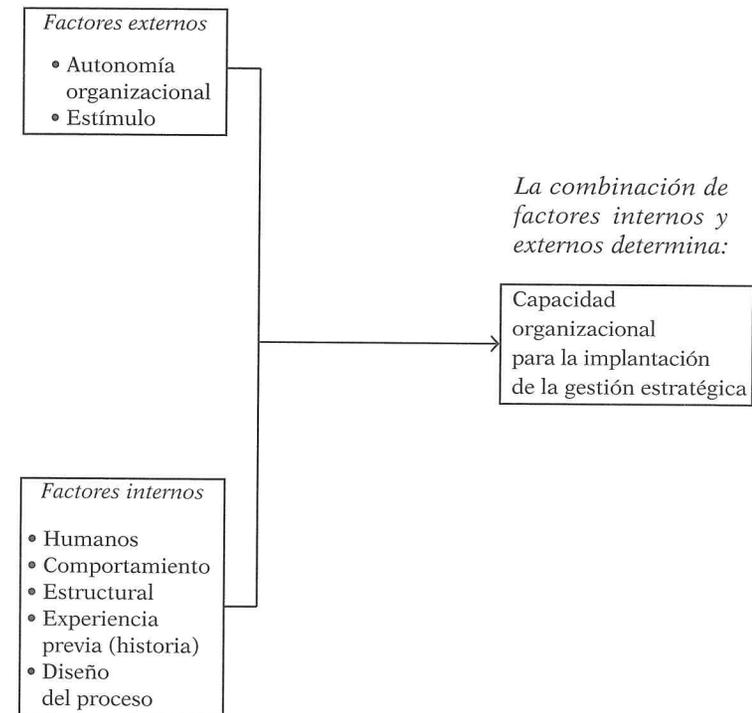
El control financiero es casi la imagen inversa del anterior. El objetivo de este control es que las unidades de negocios provoquen retornos financieros aceptables y crecientes, año con año. La motivación va dirigida a que los implantadores incrementen velozmente su logro financiero. Asimismo, las acciones se esbozan para un corto plazo y los resultados se pueden ver casi día a día.

La preocupación por el corto plazo es evidente, lo que permite, entre otras cosas, otorgar una capacidad de adaptación inmediata muy alta y, por lo mismo, son descuidadas algunas cuestiones competitivas. Por otra parte, el largo plazo es visto como algo imposible de realizar, por lo que la preocupación central está, en términos del estilo anterior, en sacarle jugo a un negocio lo más rápido posible. Curiosamente, es de observar que, comparada con la planeación estratégica, la agresividad se convierte aquí en meticulosidad y cálculo del riesgo como premisa.

El tercer estilo tratado puede ser denominado “control estratégico”, ya que trata de recuperar las ventajas de los anteriores evitando sus debilidades. Ante los requerimientos de balancear el control entre competencia y finanzas, la estrategia se ve forzada a adoptar un estilo de descentralización, que es mucho más ambiguo. Por lo mismo, su capacidad para diferenciar y diversificar, actuando en consecuencia, es más alta.

Otros autores como Vinzant y Vinzant (1996) han destacado los factores que influyen en la implantación de la gestión estratégica a partir de los cuales establecen un modelo de implantación exitosa en organizaciones públicas.

FIGURA VIII.1. Factores que influyen en la implantación de la gestión estratégica



FUENTE: Douglas H. Vinzant y Janet C. Vinzant, “Strategy and Organizational Capacity. Finding a Fit”, *Public Productivity and Management Review*, vol. 20, núm. 2, diciembre de 1996, p. 143.

Los autores establecen que aunque la combinación de ambos factores, externos e internos, determinan el éxito o el fracaso de los esfuerzos por implantar la gestión estratégica, los factores externos, la autonomía organizacional y la existencia de estímulos son determinantes, ya que representan condiciones no sustituibles para la implantación.

Se considera que las organizaciones públicas tienen diferentes grados de restricciones, lo que podría traducirse como diferentes *grados* de autonomía. Los autores se enfo-

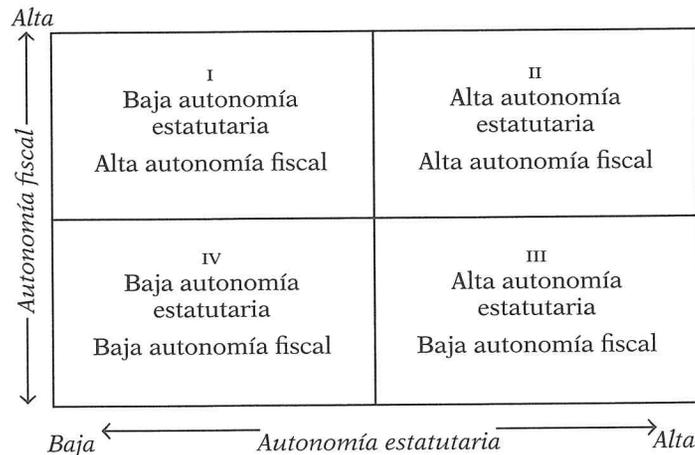
can en dos variables como las más significativas de la autonomía en las organizaciones públicas: los reglamentos estatutarios y reglamentos fiscales. La autonomía estatutaria se refiere al número de mandatos legales que limitan las decisiones de la organización.

La autonomía fiscal representa la combinación de los recursos disponibles de una organización y el número de restricciones en el uso de estos recursos. Una organización que cuenta con múltiples recursos propios es menos dependiente y además tiene mayor autonomía que un simple proveedor de estos recursos.

La autonomía fiscal y la autonomía estatutaria representan una tipología del grado de autonomía en organizaciones públicas, la cual se presenta en la figura VIII.2.

Una organización ubicada en el cuadrante I representa poca autonomía estatutaria pero alta autonomía fiscal; un ejemplo de este tipo de organizaciones podría ser una universidad pública. En el cuadrante II se tiene a las organiza-

FIGURA VIII.2. *Tipología del grado de autonomía en organizaciones públicas*



FUENTE: Douglas H. Vinzant y Janet C. Vinzant, *op. cit.*, p. 145.

ciones públicas que más se parecen a una empresa privada: alta autonomía tanto fiscal como estatutaria. En el cuadrante III se ubican las organizaciones con una gran autonomía estatutaria y baja autonomía fiscal; en este tipo de organizaciones estarían algunas no lucrativas, del tercer sector, entre otras. Por último, en el cuadrante IV están las organizaciones con el menor grado de autonomía organizacional.

La relación que establecen los autores con respecto a la implantación, es la siguiente:

La respuesta a los esfuerzos y recursos invertidos en la implantación sería mayor para las organizaciones ubicadas en el cuadrante II. Las organizaciones en el cuadrante IV, y en un menor grado aquellas en los cuadrantes I y III, no tienen la autonomía suficiente para conducir a una implantación exitosa.

El segundo factor considerado por los autores que influye en la implantación es el estímulo en el ambiente organizacional. Los estímulos externos los asocian a dos categorías: amenazas y oportunidades.

Las amenazas son frecuentemente una motivación lo suficientemente poderosa para generar cambios sustantivos en gran escala en organizaciones complejas. En su ausencia, las organizaciones pueden permanecer sin cambios o no estar dispuestas a invertir los recursos necesarios para implantar un sistema de gestión estratégica. Las oportunidades frecuentemente pasan inadvertidas, ya que generalmente no demandan la atención de los líderes organizacionales. Así, la presencia de oportunidades y amenazas en el medio provee un factor motivante para las organizaciones que permite la posibilidad de iniciar y continuar la implantación de la gestión estratégica.

De los cuatro factores internos que influyen en la implantación en organizaciones públicas, el comportamiento humano y el cambio organizacional han recibido mayor atención.

La gente es la clave para implantar la estrategia. Sin embargo, se resaltan tres aspectos determinantes para dirigir

los esfuerzos de la implantación: la dirección, el estilo administrativo y la cultura organizacional.

Los cambios asociados a la implantación de la gestión estratégica y el enfoque administrativo dependen del conocimiento y la inteligencia del grupo directivo. Las organizaciones públicas en el futuro deben crear un proceso de continuos cambios en el cual la dirección tome un papel activo, favoreciendo la creatividad y la innovación (Nutt y Backoff, 1992).

El estilo administrativo que se elige para implantar la gestión estratégica debe considerar fundamentalmente una perspectiva a largo plazo.

El proceso de la gestión estratégica debe estar envuelto en una cultura organizacional.⁸ La implantación de la gestión estratégica en organizaciones públicas frecuentemente involucra profundos cambios culturales, requiriendo personal para adoptar marcadas diferencias en los valores y los estilos de pensamiento.

Aunque los factores estructurales sólo deben incluir cuestiones relativas al diseño organizacional, aquí se deben abordar todas las cuestiones relativas a la composición y configuración de las unidades y recursos organizacionales. Tres factores estructurales influyen en la implantación: el tamaño de la organización, la microestructura y los recursos necesarios para apoyar el enfoque de la gestión estratégica y el diseño de la organización. Los autores establecen que, en general, las organizaciones más grandes, más complejas, requerirán más tiempo, más recursos y un sistema más formalizado para una implantación exitosa.

La experiencia también es un factor importante en la implantación. Las organizaciones que tienen experiencia en procesos de planeación y presupuestación tendrán menos dificultades en implantar la estrategia que quienes no tienen experiencia.

El diseño en el proceso es el último factor que los autores consideran que influye en la implantación. El diseño del

⁸ Abordamos la cultura organizacional como tema separado.

proceso involucra preguntas como quién, cuándo y qué tomar en cuenta en la implantación.

Una vez destacados los factores que influyen en la implantación se propone un modelo que subraya:

- Educación y desarrollo del equipo dirigente.
- Identificación de los productos o servicios (*outputs*) e impactos (*outcomes*) deseados.
- Acuerdos de preimplantación de acuerdo con la capacidad organizacional.
- Examinar y eventualmente modificar los productos o servicios e impactos deseados.
- Diseñar el proceso.
- Implantación acorde a la capacidad de realizar modificaciones en la organización

Los autores concluyen que esto facilita los esfuerzos de implantación de tres formas: primera, los esfuerzos del cambio serán alineados con la capacidad organizacional para crear una relación entre los requerimientos del proceso estratégico y los recursos disponibles. Segunda, el modelo ayudará a los dirigentes si quieren cambiar las capacidades estratégicas de las organizaciones, una vez que el nivel de implantación⁹ exitosa ha sido elegido y las áreas de deficiencia han sido identificadas. Tercera, diseñar documentos realza la implantación del enfoque de la gestión estratégica al reducir la probabilidad de confusiones acerca de terminología, expectativas y responsabilidades.

⁹ Los autores reconocen cuatro niveles de implantación. En el primero la implantación exitosa es definida como la finalización del proceso de gestión que incluye todos sus elementos. En el segundo nivel se define implantación exitosa cuando se ha cubierto el nivel uno y además se ha creado un documento de gestión estratégica. El nivel tres incluye el nivel dos más los cambios en el proceso de asignación de recursos. Finalmente, la implantación es exitosa cuando cubre el nivel tres más los cambios específicos en el proceso de control y la evaluación que provee retroalimentación en los elementos de implantación del plan estratégico.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL¹⁰

Existen pocos estudios acerca del el problema cultural en una organización, y no son muchos los que de alguna manera hacen énfasis en la cuestión estratégica.¹¹ Sin embargo, los extremos aparecen en casi cualquiera de ellos: o lo cultural es una variable más, en términos funcionales o sistémicos,¹² o es el determinante sustantivo mediante el cual se cierran las posibilidades de una acción libre de los actores.

Siguiendo el camino en el que nos hemos aventurado, sería por demás difícil pensar que terminaríamos construyendo un concepto maniqueísta de lo cultural, el cual apenas valdría la pena considerar que existe.¹³ Pero tampoco queremos caer en el vicio de entregar una versión simplista del problema cultural y considerarlo como la panacea del saneamiento de las sociedades.

De alguna manera es necesario reconsiderar el análisis de lo cultural. Su trascendencia es tal que debemos entender este análisis por lo menos como lo plantea Parsons: como el sistema de valores —y por tanto, de jerarquía más alta— de todo el campo de acción. Quitándole a esta afirmación el determinismo funcionalista del autor, podemos encontrar en lo cultural el constructo social básico donde los seres humanos se plantean reglas y límites acerca de lo que es posible, factible o viable en sus sociedades.

¹⁰ Para un análisis más profundo véase D. Arellano, *Teoría de las organizaciones y análisis organizacional: hacia nuevos paradigmas y cultura organizacional. Una revisión crítica*, CIDE, México, 1992.

¹¹ A. Toffler, *La empresa flexible*, Plaza y Janés, México, 1987; Alan Raymond, *Administración en la Tercera Ola*, CECSA, México, 1988; R. Harmon, *La diferencia vital*, Norma, Colombia, 1988; R. Wuthnow et al., *Análisis organizacional*, Paidós, Bogotá, 1990.

¹² Como en T. Parsons, *El sistema de las sociedades modernas*, Trillas, México, 1976.

¹³ Decimos esto porque en una sociedad como la mexicana lo cultural ha sido descrito —por el discurso del poder— como una parte inseparable de “los valores nacionales”, aunque situándolo, en realidad, a nivel de prioridad bastante bajo: lo cultural como un objeto de política.

Es en lo cultural donde los juegos entre los actores adquieren sentido, estructuración y fin. No todo es libre arbitrio, ya que la racionalidad limitada de los seres humanos se expresa en este nivel, siendo lo cultural la intención sustantiva que le da congruencia y seguimiento a los múltiples acontecimientos de la propia realidad. Ésta es tan grande y compleja que los actores se verían abrumados por esta complejidad si no tuvieran un marco específico y concreto sobre el cual iniciar una acción, mantenerla y llevarla a su fin.

Como perspectiva entre los seres humanos, la regularidad del mundo requerirá, en primera instancia, la simplificación de la propia realidad. En un segundo momento, sin embargo, esta simplificación, abstracta hasta entonces, tiene que ser lo suficientemente objetiva y real, hacerse concreta, por tanto, como para permitir accionar y decidir con alguna probabilidad de éxito.

Lo cultural, como expresión móvil y dinámica del pensamiento y el quehacer humanos, es también la expresión más amplia de la estructuración de las reglas relacionales y de los constructos de los juegos entre los actores;¹⁴ es su promesa de continuidad, la promesa de la trascendencia del ser y estar juntos.

Por ello, lo cultural es la expresión primigenia del actuar y de la toma de decisiones, pero, a la vez, es una cuestión adaptable, *interpretable* en cada momento y en cada espacio coyuntural. Como constructo social, lo cultural es cambiante y modificable, aunque no sin un profundo esfuerzo por la transformación de la trama de los juegos entre los actores. Ninguna fórmula, ya sea tecnocrática, administrativa o económica, funcionará al 100% si no se entiende que lo cultural también está moviendo los hilos ocultos que definen las funciones y estructuras de una sociedad y que quienes están promoviendo los cambios por la modernización son seres humanos, metidos en juegos relacionales y en constructos societales, actuando bajo ciertas reglas internaliza-

¹⁴ M. Crozier y E. Friedberg, *op. cit.*, p. 168.

das de lo factible y lo viable. Sin el cambio en las redes que relacionan a los actores, un cambio profundo en la productividad, en el interés y en los vínculos solidarios, será imposible de obtenerse en un mundo cada vez más complejo, donde la cotidianidad es continuamente impugnada.

Aceptar el pensamiento estratégico hasta sus últimas consecuencias es realizar, entonces, un profundo cambio en esta dirección del pensamiento. No se trata de una nueva escuela de “las relaciones humanas”. Se trata de un acatamiento profundo de la realidad en el interior de las sociedades abiertas y plurales; y se trata, también, de aceptar la interdependencia, la corresponsabilidad y la inestabilidad.

Esta época se caracteriza por la ausencia de muros donde escribían sus discursos las “lenguas de madera”, con sus eternas frases condenatorias y reductoras de una realidad que nunca comprendieron cabalmente. Una realidad que, por fortuna, ya no les pertenece, si es que alguna vez les perteneció, pues se ha vislumbrado como una realidad inmensamente compleja, muy alejada de la simplicidad con que quisieron caracterizarla.

Se requiere ver lo cultural en toda la extensión humana y velar por aclarar más profundamente los atribuidos falsos valores negativos de la “explotación” *per se* y de la “alienación” *a priori*, es decir, habrá que ubicar y situar estas categorías en sus dimensiones reales, concretas y lógicas, será parte de la futura tarea de recuperar lo cultural como sujeto de la historia, cuidándonos de manejar sus conceptualizaciones como objeto manipulable.

Hoy, más que nunca, los espacios sociales se ganan en la mente de los seres humanos, lo que implica ganarlos no sólo en la práctica sino también en la teoría, como expresión de la síntesis deseada del devenir humano.

Es necesario llevar hasta sus últimas consecuencias el argumento válido, aunque tantas veces utilizado en forma maniquea, de que el recurso más importante es “el recurso humano”. Esto implica considerar a los seres humanos en su inmensa complejidad y no intentar reducirlos a un objeto más, manipulable y clasificable de antemano.

Una estrategia exitosa, por tanto, dependerá de la capacidad de comprender el amplio peso que lo cultural tiene en la implantación.

La cuestión básica es cómo, buscando ser congruentes con la complejidad cultural de los seres humanos, dirigir e influir positivamente en ciertos procesos de cambio o mantenimiento. Un exceso de racionalismo ha eclipsado la necesidad de entender los procesos: cómo se realizan las acciones y qué significados se les dan. Los seres humanos redireccionan su atención hacia el sentido que el mundo va adquiriendo para ellos desde su propia posición.

De esta manera, la estrategia viene a ser un poderoso proceso auxiliar capaz de generar significados aceptables acerca de la naturaleza, la dirección y los procesos que ocurren en el interior de una organización. Al mismo tiempo, les confiere a los individuos involucrados la capacidad de hacer inteligibles los mundos organizacionales y de explicarse a sí mismos y a los otros, qué hace la organización y por qué, además de cuál es el sentido con que fundamenta sus acciones.¹⁵

La creación y adecuación de los símbolos es una herramienta muy interesante, ya que, gracias a su ambigüedad y a su carga valorativa, exalta los significados para que la gente obtenga una razón para interpretar y construir, decidiendo y actuando.¹⁶

Es en este sentido en que el problema de la legitimidad y del poder adquieren lógica y fondo, en el caso de la estrategia, bajo el entendido de que la red cultural, de la cual depende la implantación de cualquier estrategia, debe ser tomada en cuenta.

De esta manera, en la figura VIII.3 trataremos de resumir las consideraciones sustantivas en el problema de la implantación estratégica propiamente dicha.

¹⁵ Sebastian Green, “Strategy, Organizational Culture and Symbolism”, *Longe Range Planning*, vol. 21, núm. 4, Gran Bretaña, 1988, p. 126.

¹⁶ *Ibid.*, p. 127.

MOTIVACIÓN

Un campo particularmente interesante, aunque casi inexplorado, es el relativo al del comportamiento, pureza clave del análisis estratégico. En principio, diferenciamos aquí dos niveles de motivación:

1. *La motivación del estratega.* Se refiere a las cualidades personales y a las capacidades necesarias para el desarrollo del pensamiento estratégico.
2. *La motivación estratégica.* Excluyendo la motivación para la gestión, aquí incluimos la motivación para la acción comprometida y global de los miembros organizacionales, en pos del cumplimiento de la misión. Creemos que un estado psicológico positivo no es suficiente, en este nivel, sino que necesita el refuerzo de la motivación.

El primer nivel, la *motivación del estratega*, estudiará las relaciones intergrupales y entre las coaliciones en su comportamiento contingente, subrayando el problema del componente político de las coaliciones organizacionales y la necesidad de encontrar espacios de negociación y de concertación para que la motivación esté asegurada.

La motivación recupera la inevitabilidad del humanismo en el pensamiento estratégico. A fin de cuentas el estratega es el ser humano, pero en sus características menos genéricas; esto es, cuentan aquellas características más particularizadas de los individuos reales.

La diferencia de habilidades, costumbres y gustos hacen que la perspectiva estratégica dependa en mucho de individuos concretos. Sin duda, existen estrategias que nacen. ¿Quién no ha conocido a alguien que tiene las características del pensador estratega nato, capaz de identificar las síntesis de las múltiples relaciones entre actores y sistemas y a sus estrategias, sabiendo claramente, además, cómo responder a éstas?

Sin embargo, como toda habilidad y capacidad humana, el sentido estratégico se puede aprender. Este aprendizaje requiere una amplia gama de aptitudes mínimas y de actitudes ante la realidad. No es posible aquí enumerarlas todas, pero sí es factible proponer la más importante: tener la capacidad para ver el mundo como un todo compuesto de actores y sistemas, donde todo puede cambiar, y ser distinto, y donde es trascendental la voluntad de imprimirle a la realidad las cualidades que se deseen.

En cuanto al segundo nivel, la *motivación estratégica*, es fundamental dejar claramente establecido en este momento la posible enajenación que se esconde detrás del término “motivación estratégica”. ¿Quién puede eliminar las pesadillas de un grupo de personas controlando las mentes de los seres humanos?

TÁCTICAS DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

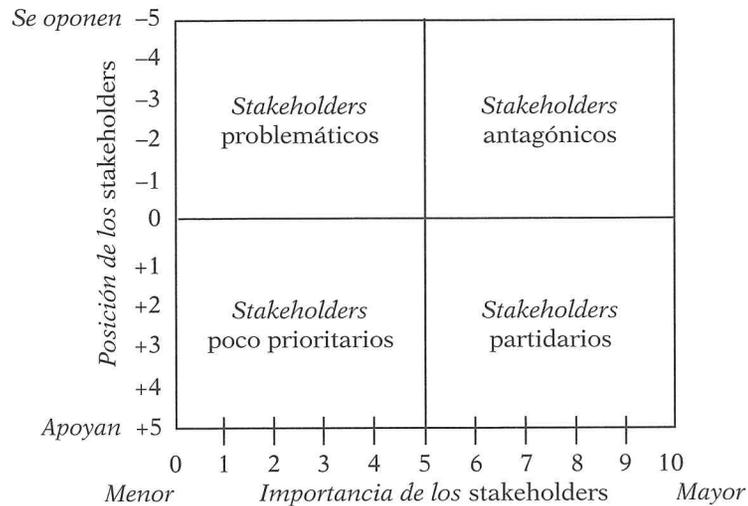
Cuando se habla de una actividad compleja, donde múltiples actores se ven involucrados, es necesario pensar en las diversas formas de incidir sobre la participación de los agentes.

Las formas típicas de incidencia pueden ser vistas a través de un proceso de negociación que pone el acento en los distintos aspectos de las relaciones humanas.

Las tácticas que Nutt y Backoff (1992) proponen para la implantación de estrategias son las siguientes. El grupo encargado de la gestión estratégica examina cada una de las categorías de los *stakeholders*, los cuales son evaluados a partir de su importancia y posición, y se les clasifica mediante una cuadrícula.

Se identifica a los *stakeholders* claves tanto internos como externos y cada uno de ellos es clasificado en términos de su importancia con respecto al curso de acción propuesto, y a la posición que el *stakeholder* adopta en este curso de acción, se opongá o apoye. Así, se tendrán *stakeholders* “problemáticos”, “antagónicos”, “partidarios” y “poco prioritarios”, como lo muestra la figura VIII.3.

FIGURA VIII.3. La implantación estratégica



FUENTE: Nutt y Backoff, *op. cit.*

La clasificación aclara cuánto y qué grado de poder tiene cada *stakeholder*, indicando hasta qué punto cada uno de ellos puede influir en las acciones requeridas para la estrategia. El número y la proporción de los *stakeholders* en cada categoría son determinantes. El análisis se dirige para indicar el apoyo u oposición de cada *stakeholder*, determinar la homogeneidad de éstos en cada categoría, determinar las perspectivas para una coalición e identificar a los *stakeholders* neutrales, quienes podrán ser blancos de cabildeo.

Los *stakeholders* antagónicos son aquellos que se oponen al curso de acción propuesto, pero son muy importantes para la organización. Las tácticas deberán considerar los siguientes puntos:

1. Identificar coaliciones posibles, determinando actores neutrales en las categorías "problemáticos" y "poco prioritarios", quienes están alineados o relacionados con los *stakeholders* antagónicos.

2. Actuar para evitar la formación de coaliciones entre *stakeholders* antagónicos con los de la categoría problemática.
3. Evitar *stakeholders* antagónicos entre los partidarios.
4. Determinar cuáles *stakeholders* antagónicos deben ser sorprendidos para impedirles que avance su oposición.
5. Anticipar la naturaleza de sus objeciones y desarrollar contraargumentos.
6. Utilizar *stakeholders* antagónicos seleccionados, y quizás adoptar cambios en el curso de acción propuesto que cambiará a los *stakeholders* de antagónicos a neutrales o partidarios.

Los *stakeholders* partidarios son aquellos que son muy importantes para la organización y que además apoyan el curso de acción propuesto. Se sugieren las siguientes tácticas:

1. Proveer información para reforzar sus creencias.
2. Cooptar su apoyo involucrándolos en algunas o en todas las deliberaciones del equipo de gestión.
3. Solicitar a los *stakeholders* partidarios vender la estrategia a aquellos que son indiferentes.
4. Invitar a algunos partidarios neutrales para reaccionar a estrategias propuestas, tanto que los cambios puedan ser incorporados para lograr apoyo potencial dentro del apoyo actual.

Los *stakeholder* problemáticos son aquellos que se oponen a la propuesta del curso de acción y son relativamente poco importantes para la organización. Éstos representan menos problemas que los que podrían causar los antagónicos. Sin embargo, se proponen algunas tácticas, como las siguientes:

1. Preparar tácticas defensivas para utilizarlas si la coalición de *stakeholders* problemáticos emergen y toman una posición pública opuesta a la estrategia.

2. Los *stakeholders* problemáticos pueden ser blancos para la educación o al cabildeo.
3. Redefinir la estrategia para satisfacer lo concerniente de los *stakeholders* negativos.

Finalmente, los *stakeholders* poco prioritarios necesitan ser manejados solamente bajo condiciones especiales, como cuando son homogéneos y numerosos. Las tácticas por considerar son las siguientes:

1. Proveer educación de bajo costo a los *stakeholders* poco prioritarios y que están cercanos a la frontera de *stakeholders* importantes.
2. Hallar vías para convertir a los *stakeholders* poco prioritarios en partidarios, para incrementar el tamaño de la coalición en apoyo de la estrategia propuesta.

Los escenarios son utilizados para simular cómo los *stakeholders* claves responderán y para desarrollar tácticas que desvíen sus reclamos.

Nutt y Backoff establecen que son necesarias diferentes tácticas para los distintos *stakeholders* organizacionales, dependiendo de su importancia y de su posición con respecto a cualquier curso de acción dado. Se han señalado las tácticas para pensar en la implantación, sin quedar exenta la formulación. Indudablemente se pueden considerar más tácticas que las enumeradas aquí.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA: IMPACTO Y BALANCE SOCIAL

Evaluar la estrategia organizacional no es nada fácil. En la medida en que una estrategia está constituida por una cantidad múltiple de decisiones no estructuradas, evaluar íntegramente un proceso estratégico es realmente complejo.

No se está hablando aquí de las evaluaciones tradicionales, que, por lo general, reducen el problema a cuestiones

financieras o económicas y excluyen otros factores. La evaluación de proyectos, el análisis financiero, los estudios presupuestales, etcétera, son parte de ese grupo de técnicas cuya preocupación principal es “mensurar”. Sin embargo, la preocupación sustantiva de una evaluación estratégica no es mensurar, sino hacer un juicio con respecto a tres cosas:

1. La forma de definir la estrategia, como proceso mental o cultural y como proceso organizacional.
2. La forma en que se llevará a cabo organizacionalmente.
3. Los efectos, en términos de la posición, para lograr la misión establecida.

Es fácil constatar que la elaboración de la estrategia involucra un profundo esfuerzo, en términos organizacionales, por parte de los estrategas. Los actores internos afectan no sólo en la generación de soluciones y en la propia implantación, sino también en el juicio que se realiza respecto de la actuación y decisión organizacional.

La ecuación típica de una evaluación está conformada por la relación medios-fines. De alguna manera el factor implícito en este caso es el propio hombre, encargado de movilizar los recursos y dirigirlos hacia la consecución de los fines tal como los ha comprendido.

Esta ecuación mantiene una serie de supuestos, en términos tradicionales, como por ejemplo: *a)* el actor es sustancialmente racional, lo que significa que identifica con claridad los medios y los dirige hacia los fines; *b)* los medios son claros y se manipulan técnicamente; *c)* los fines están definidos, son explícitos y no objetados por el actor.

Encontrar estos parámetros en la realidad es casi siempre utópico. Los hombres no necesariamente tienen una sola racionalidad, pues ésta cambia con el tiempo y las circunstancias, además de que está limitada, se manifiesta en forma no lineal y se mueve en un mundo de multirracionalidad. Por otra parte, los medios no necesariamente están claros ni se manejan técnicamente como criterio único, aparte de

que los fines, por lo general, no son siempre claros ni explícitos.

Poner al descubierto las fallas de estos supuestos deja una relación de factores que pueden parecer caóticos. Pero la cuestión clave es aceptar, como principio, esta complejidad, de tal manera que las simplificaciones metodológicas sean un medio y no corran el riesgo de convertirse en un fin.

Aceptar que las acciones de los actores no se desarrollan exclusivamente bajo los supuestos de racionalidad total, que los medios son elementos complejos de un proceso móvil, e incluso táctico, como hemos visto, y que los fines se negocian bajo parámetros culturales e ideológicos, es acercarse a entender en su justa dimensión el proceso evaluatorio y, por lo tanto, el de retroalimentación, necesario para adecuar la decisión y la acción.

Así, creemos que se pueden adoptar algunas de las alternativas que ofrecen las perspectivas de *evaluación del impacto*, *balance social* y *excedente de productividad*, cuyos principios expondremos a continuación.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO¹⁷

Evaluar el impacto de las organizaciones conlleva múltiples problemas por resolver. Debemos partir estableciendo que ésta es una preocupación de la sociedad moderna, ya que las acciones de sus agentes afectan a varios espectros. Se ve la necesidad, por consiguiente, de establecer un juicio respecto de esta evaluación.

Sin embargo, la cantidad de agentes, y la multiplicidad de las relaciones entre ellos y entre las “cosas y sistemas” es tan grande que sería utópico pensar que se puede realizar un “juicio imparcial y perfecto” sobre las acciones de las organizaciones, dentro del marco de una sociedad.

El centro de la cuestión gira en torno al hecho de que, al

¹⁷ Basado en David Arellano G. *et al.*, “Evaluación del impacto. Una alternativa para evaluar el sector público”, en E. Ortiz, *Economía, finanzas y administración pública*, CIDE, México, 1988.

aceptar que la sociedad es un conjunto de actores complejos insertos en estructuras y sistemas móviles y dinámicos, la racionalidad del actuar pasa por la capacidad de comprender las afectaciones que se realizan entre varios actores, en diversos sistemas. Ya antes, con la perspectiva de los *stakeholders*, comprendíamos la importancia de una perspectiva como ésta. La esencia misma de la estrategia tiene que ver con este principio: la capacidad de ganar sobre la estrategia de los otros o, en nuestras propias palabras, la capacidad de construir vínculos orgánicos entre los actores para incidir y direccionar la realidad según proyectos distintos y complejos, en espacios y tiempos dinamizados.

Evaluar el impacto tendrá que aceptar, de partida, la imposibilidad de evaluar “todo” y deberá permitir realizar un juicio, relativamente certero, de las afectaciones que la decisión y acción de la organización tuvieron en la trama social.

Esto implica construir toda una infraestructura analítica que cumpla con este objetivo, con las restricciones que se han mencionado. Para tal efecto estableceremos a continuación —y de manera sumamente resumida— los principios de una propuesta metodológica.

En primer lugar, definimos la evaluación del impacto como el juicio que se realiza sobre el cambio, transformación o mantenimiento de las relaciones sustantivas que se establecen entre el centro organizacional y los actores y sistemas del exterior. Esta transformación se daría tanto en términos de nivel —esto es, menor o mayor “cantidad” de cambio o mantenimiento asimilables a una naturaleza cuantitativa—, como en las relaciones mismas entre los actores y sistemas, remisibles a una naturaleza cualitativa.

En términos de nivel, la problemática obliga a una síntesis de estudio en la categoría “producto”: la organización crea una serie de productos, definidos como todo aquello que la organización otorga al contexto; el elemento subsiguiente de análisis es saber identificar dicho producto. Por ejemplo, una organización que otorga servicios de telefonía, en términos del sistema externo y actores, provee una

serie de productos específicos tales como líneas telefónicas, empleo, ingreso, impuestos pagados, dinero otorgado a otras organizaciones por razones de publicidad, compras, seguros, etcétera.

Éstos pueden ser productos evaluables en términos del impacto organizacional. Lo complejo, sin embargo, es que sólo sean productos “unilaterales”, es decir, productos que impactan directamente en el contexto. Este impacto se combinará y multiplicará, en variados efectos, en el momento en que los sistemas afectados reaccionen; es lo que podemos denominar “impacto reactivo”. Tal como es de suponerse, este impacto es sumamente difícil de medir, ya que para ello las múltiples relaciones de la realidad tendrían que ser comprendidas.

Por ejemplo, el empleo que provea una organización inducirá a impactos reactivos dentro del sistema económico, movimientos en términos de demanda, oferta, curvas de preferencia, fronteras de posibilidades, etc., en forma combinada. En cuanto al sistema social, se puede ver afectada la capacidad de movilización de la sociedad, su influencia, el grado de consenso otorgado, etcétera.

Si a esta complejidad le sumamos las varias organizaciones que inciden sobre tal producto, con distintas direcciones, la cuestión se hace casi inmanejable. Resumiendo, existen tres tipos de impactos que hay que analizar:

- El impacto que se realiza directamente sobre un actor o sistema, y que analíticamente cortamos en el tiempo, eliminando el momento de la respuesta de dicho actor, lo denominamos por ello *impacto unilateral*.
- El impacto que se procrea en términos de la respuesta del actor o sistema, que se expresa en dos momentos: *a)* la respuesta del impactado directamente y *b)* la combinación que ésta tiene con otros actores y sistemas, pudiendo existir respuestas directas *vis à vis* o indirectas. A este último aspecto lo denominamos *impacto reactivo*.
- El impacto que los actores y sistemas provocan sobre la organización. Si la respuesta de un actor es directa, sin

mediación, es éste el momento del que hablamos, sin pasar por el reactivo. A este último lo denominamos *impacto de retroalimentación*.

De esta manera se realiza el seguimiento de un producto sobre los actores y sistemas observando sus cambios o sus transformaciones y siguiendo, en la medida de lo posible, las reacciones combinadas que se gesten. Al mismo tiempo, hay que investigar las respuestas contextuales recibidas, para vincularlas y relacionarlas con los productos determinados.

Creemos que evaluar la estrategia desde este ángulo puede dar respuesta a cómo apreciar una diferenciación de las formas de evaluación: la evaluación de la estrategia sería la evaluación de su impacto, en donde los otros tipos de evaluación serían complementarios, a nivel de seguimiento de la información.

BALANCE SOCIAL

Hemos realizado un seguimiento relativamente amplio de la perspectiva estratégica, como una expresión propia de nuestros tiempos y en donde los cambios se dan cualitativamente, procreando verdaderas “revoluciones pacíficas” en la práctica y en la teoría sociales.

Uno de los aspectos que hemos recalado se refiere a la recuperación del ser humano como persona, trabajador o propietario de los medios de producción; a fin de cuentas, ser humano concreto y existente. Obtener productividad, beneficios, rentabilidad, eficiencia y éxito no es sólo cuestión de mejores sistemas y técnicas. Es, sobre todo, una cuestión que involucra a personas de carne y hueso, con principios de vida cultural y de perspectivas particulares del mundo y de la realidad.

Ya no es suficiente constatar qué se obtiene cuantitativamente como resultado, sino cómo se ha conseguido esto humanamente, cualitativamente, a través de la participación de la gente. No es ya suficiente constatar que se otorga empleo

o seguridad, sino también conocer lo que la sociedad tiene que decir sobre la actuación de las organizaciones, si es que realmente éstas tienen algo que decir sobre lo que legítimamente pueden incidir y proponer. Se requiere, entonces, hacer un balance no sólo financiero sino también social.

El balance social nace como necesidad de un nuevo tipo de contabilidad que informe al empresario acerca “de las condiciones de trabajo, accidentes, enfermedades, ausentismo, abanico de salarios, deseos de participación, actividades sindicales”,¹⁸ aparte de la opinión e incidencia de la sociedad sobre la actividad misma de la organización y acerca de la forma de llevar a cabo sus actividades.

Los temas del balance social pueden entenderse como sigue:

- Ordenación del tiempo de trabajo.
- Ordenación del espacio o urbanismo de la organización.
- Condiciones de trabajo.
- Política de remuneración.
- Actitud de la organización ante grupos y organizaciones.
- Política de personal o actitud hacia las personas.
- Poder y conflicto en las organización.
- Papel y consecuencias sobre la sociedad.¹⁹

Es así como se desarrolla, a través de un cúmulo de indicadores y de un esquema de valoración, una conclusión respecto de la eficiencia social de la organización. Por ello no es, en estricto sentido, un balance del deber y del haber “societal”, sino, más bien, una comparación de lo que la organización hace, respecto de los actores internos y externos involucrados y de algunos sistemas relevantes para los actores. Su vinculación, en suma, con la evaluación del impacto, es bastante estrecha.

¹⁸ Fernando Parra Luna, *Balance social y progreso empresarial*, CIRDE, España, 1987, p. 32.

¹⁹ Adaptado de A. Chevalier, *El balance social de la empresa*, Universidad Empresa, Madrid, 1977, p. 70.

Se crea un cuerpo de indicadores generales que se pondrán según la importancia asignada por los actores, a través de alguna técnica, como el método electra de análisis multicriterio²⁰ o Delphi,²¹ y se construye un índice de eficacia global.²²

El balance social pretenderá, entonces, crear un sistema de información y evaluación para las organizaciones, de tal modo que involucrará el área social de los actores básicos de la organización haciendo cada vez más corresponsable a la organización con su medio, el cual, a fin de cuentas, es la fuente de la riqueza y la producción.

En la figura VIII.4 se puede observar cómo se construyen múltiples relaciones entre los diversos sistemas y actores de la organización, para el caso de una empresa productiva. Las líneas del uno al seis estarían tratando de explicar las relaciones construidas específicamente por el *balance social*. La línea uno se refiere a la posibilidad de los trabajadores para funcionar como consejeros legítimos, participando en el consejo de administración. Esto lo realizaría el balance social a través de los indicadores de distribución del poder y distribución del capital. La línea dos recoge la influencia del personal de la empresa a través de indicadores de consulta y sugerencia, así como de participación en la gestión, el sistema de remuneraciones y la selección de personal. La línea tres indica la atención que debe prestarse a la opinión de los colaboradores (distribuidores, concesionarios, etcétera), por medio de los indicadores de consulta y opinión de los colaboradores. La línea cuatro registra la colaboración con los proveedores. La línea cinco registra las relaciones con la sociedad, tanto en términos de su influencia en los cambios culturales como de la calidad de su producto. La línea seis sugiere el establecimiento de canales abiertos de información a partir de los consumidores.

Como puede observarse, la técnica del balance social otor-

²⁰ Myriam Cardozo, *Exposición de métodos no tradicionales de evaluación, en el sector público*, CIDE, DAP, MD, núm. 9, México, 1987.

²¹ P. Sallenave, *op. cit.*, cap. 10.

²² L. Parra, *op. cit.*, p. 154.

ga instrumentos valiosos para la evaluación de la estrategia, incorporando a los actores y sistemas dinámicos dentro de la propia lógica del accionar estratégico y táctico.

EXCEDENTE DE PRODUCTIVIDAD GLOBAL²³

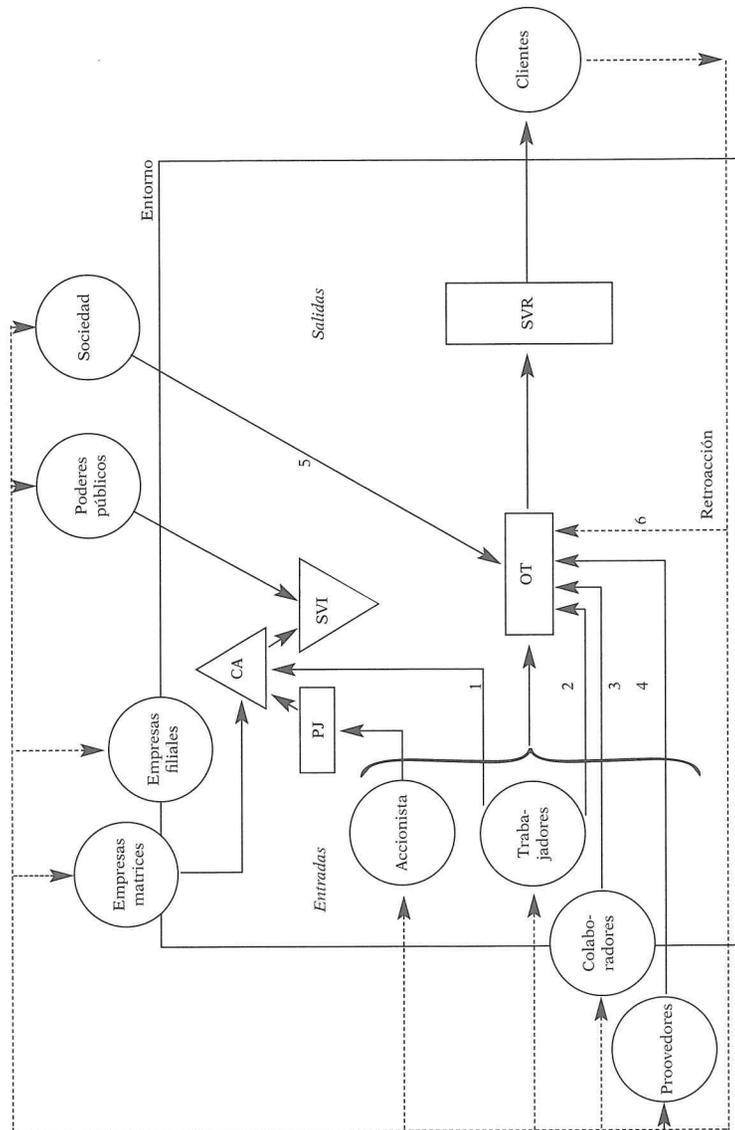
La perspectiva del *excedente de productividad* nace como un instrumento de análisis que pretende ir más allá del concepto tradicional de productividad, según los términos clásicos. El objetivo es observar realmente, en términos de cantidad, lo que se produjo de un periodo a otro, así como la manera en que esta producción se realizó (por quiénes y en qué proporción) y la manera como fue repartida (entre los trabajadores, los empresarios, los proveedores y los clientes).²⁴

De esta forma, el excedente de productividad no es sólo una preocupación cuantitativa, en términos de beneficio, sino, incluso, en términos reales de eficiencia de los actores involucrados en la producción, así como en los parámetros de justicia para distribuir el excedente de la misma.

El excedente de productividad global (EPG) puede ser definido, entonces, como “el beneficio neto, a precios constantes, obtenido de la variación entre la producción y el costo de los factores incorporados, en dos periodos consecutivos de la actividad económica de una empresa”.²⁵

Se calcula mediante la productividad de la empresa en dos años consecutivos y luego, por comparación, se halla el excedente de productividad. En un segundo momento se busca cómo se distribuyó el excedente entre los distintos *stakeholders* vinculados a la empresa, consumidores o clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, Estado, etc. De esta manera, el excedente de productividad global generado

FIGURA VIII.4. El balance social



²³ Basado en Guido A. Parraga, *El excedente de productividad global como técnica de diagnóstico estratégico*, tesina, CIDE, México, 1990.

²⁴ J. Antonio Maroto, *El excedente de productividad global*, mimeo, Grupo Proesa Consultores, 1980, p. 101.

²⁵ G. A. Parraga, *op. cit.*

(EPGG), más el excedente de productividad global repercutido (EPGR), son “transferencias”²⁶ que favorecen a la empresa —a través del efecto de los precios de venta— o aumentan las ganancias de ésta.

Esta metodología cuenta con una riqueza muy amplia para el estudio estratégico, ya que posee facultades miméticas, tanto para convertirse en una técnica de diagnóstico estratégico, e incluso táctico, a nivel del análisis de los actores y de la productividad y eficiencia histórica, respectivamente, como para fungir como herramienta de evaluación con respecto al papel de los actores en la productividad y en la eficiencia, así como en la justicia organizacional para distribuir la carga de la producción y las cuotas de distribución.

²⁹ M. Cardozo, *op. cit.*

CONCLUSIONES

Reencontrar el camino del análisis racional, no burdo, dialéctico, que procura incidir, sin tener que predecir un futuro impredecible, sobre una realidad inmensamente compleja, es uno de los principales retos de las ciencias sociales y sobre todo administrativas de los tiempos modernos.

Reencontrar la importancia de los seres humanos como individuos y grupos plurales, no como “recursos”, y poder tratar con ellos en un proceso direccional, que no se limita a describir sino también a proponer formas de avance y desarrollo, es una cuestión inaplazable. Ir más allá del enfoque enajenante, que ve en la unidad total de los objetivos la fórmula, y también más allá de los eternos pesimistas que se abandonan a la anarquía del libre arbitrio humano, requerirá de un gran esfuerzo teórico y práctico.

El desencanto que las visiones “recetaristas” de la administración han creado, deberá ser levantado ante una ciencia de la administración que puede sintetizar la verdad del poder de la intuición humana, bajo un proceso lógico, racional, que alcanza objetivos amplios, integrando la capacidad de incidir en un mundo sobre el que no se tiene todo controlado, con la capacidad de encontrar vías intencionales de dirección y construcción de la propia realidad.

El pensamiento estratégico es una pieza importante, pero no la única. No se pretende exagerar la importancia de una perspectiva que forma parte de un proceso mayor. No se es un exégeta de la estrategia. No es una panacea, pero forma parte de las perspectivas que buscan recuperar a los individuos y a los grupos como tales, en procesos constructores que inciden, con una direccionalidad global.

El pluralismo, piedra angular recuperada de las fauces del totalitarismo y del centralismo, se verá ante el reto de tratar con la anarquía del movimiento humano individual.

Pero también con la *posibilidad* de direccionar los procesos de manera general, respetando la individualidad y la libertad. Ninguno de estos procesos se darán, ni llegarán a constituir, de manera idealista, un “mundo feliz” sin contradicciones. Las contradicciones, las restricciones, las limitantes, son la fuente de la humanidad misma.

La perspectiva estratégica de incorporar al “otro” como parte consustancial de los procesos propios, donde la estrategia del “otro” se convierte en el centro de su atención y definición como intención individual, es una veta abierta para crear una nueva dinámica del diálogo y la construcción social.

Así como hace poco menos de 70 años la mano invisible dejó de ser una alternativa pura ante graves crisis sobre las que había que intervenir; hoy apostar por un simple voluntarismo que confíe ciegamente en su capacidad de ingeniería social, sería un error. La síntesis se encontrará en el espacio de la individualidad y la colectividad, bajo la inteligencia de la construcción política de los espacios sociales. La perspectiva estratégica propone una forma de acercarse al complejo mundo de las relaciones plurales en situaciones complejas. Situaciones donde los movimientos contextuales son tan importantes como las direccionalidades deseadas y pensadas por los diversos actores dentro de tales escenas; donde la dirección global no se puede construir de común acuerdo de manera mecánica, sino donde en este mismo proceso intervienen sus propios sesgos, donde el consenso nunca puede significar unanimidad. Pero donde consenso significa negociar, entenderse, ceder, ganar y perder al mismo tiempo; donde la inteligencia de la creación de vínculos es más importante que la de una búsqueda inútil de unanimidad, por fuerza o por enajenación.

Hay que apensar en la estrategia como creación de vínculos en un mundo móvil, compuesto de individuos, grupos y sistemas con estructuras, forjadas por los actores, pero no transformables de manera inmediata por éstos. Sistemas y actores, determinismos y voluntarismos en la persecución por crear el mundo y dirigirlo. Crearlo sin pretender dominarlo

por y para siempre. Dirigirlo sin soñar la infalibilidad. Crearlo y dirigirlo bajo la conciencia de la multirracionalidad, de la capacidad de hacer consensuales los procesos, utilizando el poder para alcanzar hegemonía, con la inteligencia de la sociedad, su historia, sus contradicciones, sus deseos y su ambición.

Estrategia como una alternativa abierta para las sociedades modernas basadas en la riqueza individual, en la aceptación de un mundo multipolar como premisa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David, *Developing Business Strategies*, 2ª ed., Wiley, EUA, 1988.
- Abell, Derek, "Strategic Windows", *Journal of Marketing*, julio de 1978.
- , y J. Hammond, *Strategic Market Planning*, Prentice Hall, EUA, 1979.
- Ackoff, R., "El futuro de la empresa", en *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986.
- , *Un concepto de planeación de empresa*, Limusa, México, 1978.
- , *Rediseñado el futuro*, Limusa, México, 1979.
- Acle, Alfredo, y Enrique Vega, *La empresa pública desde adentro y desde afuera*, INAP, México, 1986.
- , *Planeación estratégica y control de calidad total*, Grijalbo, México, 1990.
- Aguirre, O., *Planeación corporativa para la empresa mexicana*, UDVM, México, 1981.
- Alagh, Y., "Pricing Planning and Strategy in Public Enterprises", *Public Enterprises*, vol. 7, núm. 3-4, 1987.
- Amado, Fernando, et al., *Estrategia. Apuntes. Ensayos. Proposiciones*, Centro Militar, Montevideo, 1980.
- American Association for Museums, *Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums*, AAM, Washington, D. C., 1992.
- , *New Visions: "Tools for Change in Museums"*, AAM, Washington, D. C., 1995.
- Andrews, K., E. Learned, C. R. Christensen y W. Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, IL, 1965.
- Ansoff, I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1980.
- , *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona-Barcelona, 1976.

- Ansoff, I., *et al.*, *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley, EUA, 1976.
- , *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, EUA, 1965.
- , “The Changing Manager”, en *Business Strategy*, Penguin, EUA, 1969.
- , “The Firm of the Future”, en *Business Strategy*, Penguin, EUA.
- , “Towards a Strategic Theory of the Firm”, en *Business Strategy*, Penguin, EUA.
- Arcil, J., *Dinámica de sistemas*, Alianza, Madrid, 1980.
- Arellano Gault, David, *Modelo de gestión estratégica de empresa*, MD, 11, CIDE, México, 1987.
- , *Análisis organizacional: perspectivas desde la estrategia*, documento de trabajo, CIDE, México, 1991.
- , *et al.*, “Evaluación del impacto. Una alternativa para evaluar el sector público”, en E. Ortiz, *Economía, finanzas y administración pública*, CIDE, México, 1988.
- , *Teoría de la organización y análisis organizacional: hacia nuevos paradigmas (Agency y cultura organizacional. Una revisión crítica)*, CIDE, México, 1992.
- , *et al.*, “Gestión estratégica: de la decisión adaptativa a la decisión incidente”, en *Empresa pública: problemas y desarrollo*, núm. 6-7, CIDE, DAP, México, 1989.
- Armstrong, J. S., “Fundamentos para la formulación de planes estratégicos y pronósticos”, en *Biblioteca de administración estratégica*, tomo 1, cap. 2, McGraw-Hill, México.
- Aron, Raymond, *Paz y guerra entre las naciones*, Alianza, Madrid, 1970.
- Azher, Ali Q., “Import Strategies Techniques and Services by State Trading Organizations of Developing Countries”, *Public Enterprise*, vol. 3, núm. 1, 1982.
- Balandier, G., *El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales*, Gedisa, Barcelona, 1991.
- Barenstein, Jorge, *La gestión de las empresas públicas en México*, CIDE, México, 1982.
- Bartlett, C. A., y S. Ghoshal “Changing the Role of Top

- Management: Beyond Strategy to Purpose”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1994.
- BCG, “Matriz de crecimiento-participación en la estrategia corporativa de crecimiento”, en *Biblioteca de administración estratégica*, apéndice, tomo 2, McGraw-Hill, México.
- Beaufils, Alain, y Jean Guio, *Gestión estratégica et politiques de l'organisation*, Gaetan Morin, Quebec, 1987.
- Berg, A. Marie, “Participatory Strategies in Quality Improvement Programs”, *Public Productivity & Management Review*, vol. 21, núm. 1, septiembre de 1997.
- Bertalanffy, L. V., *Teoría general de los sistemas*, FCE, México, 1993.
- Bloch, E., *El principio esperanza*, Aguilar, Madrid, 1977.
- Boschken, H. L., “Organizational Performance and Multiple Constituencies”, *Public Administration Review* 54, 1994.
- Bouquerel, F., *Management, politique, stratégie, tactique*, DUNOD, Francia, 1969.
- Bourgeois, L. J. III, y K. Eisenhardt, “Strategic Decision Process in High Velocities Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry”, *Management Science*, vol. 34, núm. 7, julio de 1988.
- Bowman, C., y D. Asch, *Strategic Management*, MacMillan, Londres, 1987.
- Bowman, E., “Epistemology, Corporate Strategy and Academy”.
- Bozeman, Barry, y Jeffrey D. Straussman, *Public Management Strategies. Guidelines for Managerial Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1990.
- Brodie, B., *Guerra y política*, FCE, México, 1978.
- Bryson, M. John, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1995.
- , y Farnum K. Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan. A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.

- Bryson, M. John, y Robert C. Einsweiler, *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, editado por John M. Bryson y Robert C. Einsweiler, Washington, D. C., 1988.
- Burt, Wilson, *El elemento de la maniobra en la guerra*, s. e., México, 1942.
- Cabrero, Enrique, "Empresa pública, tecnología y reconversión industrial", en *Symposium Internacional sobre Reconversión Industrial en América Latina*, FCE, México, 1988.
- , *Origen y desarrollo del concepto de estrategia*, núm. 8, CIDE, DAP, MD, México, 1986.
- , "Un modelo de análisis estratégico para la empresa pública", *Empresa Pública*, núm. 1, CIDE, DAP, México, 1986.
- Cardozo, Myriam, *Exposición de métodos no tradicionales de evaluación en el sector público*, núm. 9, CIDE, DAP, MD, México, 1987.
- Carlyle, Tomas, *Los héroes*, Porrúa, Sepan Cuantos..., núm. 307, México, 1976.
- Carrol, Archie, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review* 4, núm. 4, EUA, 1979.
- César, Cayo Julio, *Comentarios de la guerra de las Galias y Guerra Civil*, Porrúa, Sepan Cuantos..., núm. 20, México, 1963.
- Clausewitz, Carl von, *De la guerra*, Diógenes, tomo 1, libro 3, México, 1982.
- , *Arte y ciencia de la guerra*, c. 70, núm. 116, Grijalbo, México, 1970.
- Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, 1962.
- Chevalier, A., *El balance social de la empresa*, Universidad Empresa, Madrid, 1977.
- Christensen, R. C., et al., *Business Policy, Text and Cases*, Irwin, EUA, 1987.
- Crozier, M., y E. Friedberg, *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1989.
- Cyert y March, *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, Herrero, México, 1965.

- Denison, Daniel, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, J. Wiley & Sons, EUA, 1990.
- Departament Politique Generale, *Un modele statique de mise en oeuvre de la strategie*, CESDAJ, Francia.
- Drucker, P., *Las nuevas realidades*, Sudamericana, 1990.
- , *Management, Task, Responsibilities, Practices*, Harper Business, Nueva York, 1993.
- Echeverry, Rubén D., et al. (comps.), *En búsqueda de una administración para América Latina*, Oveja Negra, Bogotá, 1990.
- El-Namaki, M. S. S., "A Strategic Planning Model for Public Enterprises in Developing Countries", *Public Enterprise*, vol. 7, núm. 3-4, 1987.
- Evans, Tom, *Developing Corporate Planning in Public Enterprises*, ICPE y APDC, Kuala Lumpur, 1980.
- Fahey, L., y V. Narayanan, "La política en la toma de decisiones estratégicas", en *Biblioteca de administración estratégica*, tomo 2, cap. 21, McGraw-Hill, México.
- Flores, Manuel, *Gestión estratégica en Telmex*, tesis de maestría, CIDE, México, 1989.
- Freeman, E. R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, EUA, 1984.
- Fubara, B., "Market Segmentation and Strategic Decision: A Nigerian Case", *Public Enterprise*, vol. 7, núm. 3-4, 1987.
- Goold, M., y A. Campbell, "Many Best Ways to Make Strategy", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1987.
- GMC, "Planeación contra incertidumbre: la matriz escenario-estrategia", en *Biblioteca de administración estratégica*, tomo 2, cap. 22, McGraw-Hill, México.
- Gramsci, Antonio, *Cuadernos de la cárcel*, t. I, Juan Pablos, México, 1978.
- Green, Sebastian, "Strategy, Organizational Culture and Symbolism", *Long Range Planning*, vol. 21, núm. 4, 1988.
- Gregor, W., et al., "Taking Military Strategies to the Marketing Battlefield", en J. Ryans y W. Shanklin, *Strategic Planning*, Random House, EUA, 1985.

- Habermas, Jürgen, *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, Buenos Aires, 1981.
- Halachmi, A., "Strategic Planning and Management? Not Necessarily", *Public Productivity Review*, núm. 40, invierno de 1986.
- Harmon, F. G., y G. Jacobs, *La diferencia vital*, Norma, Bogotá, Colombia, 1988.
- Hasselhoff, F., "A New Paradigm for the Study of Organizational Goals", en I. Ansoff *et al.*, *From Strategic Planning to Strategic Management*, Nueva York, 1976.
- Hax, Arnoldo, y Nicolas Majluf, *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1991.
- Hay, A., "Métodos de motivación para la puesta en práctica de las estrategias", en *Biblioteca de administración estratégica*, tomo 2, cap. 17, McGraw-Hill, México.
- , "Puesta en práctica del cambio estratégico", en *Biblioteca de administración estratégica*, t. 2, cap. 16, McGraw-Hill.
- Henderson, Bruce, "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1989.
- Herbert, T., y H. Deresky, "Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987.
- Hickson, D., *et al.*, *Top Decision. Strategic Decision-Making Organizations*, Jossey-Bass Publishers, Londres, 1981.
- Hickson, D., y Ch. McMillan (ed.), *Organization and Nation. The Aston Programme IV*, Fower, Londres, 1981.
- Hosmer, L. Rue, *Strategic Management*, Prentice Hall, Nueva York.
- Hurd, Douglas, "Vulnerability Analysis in Business Planning", en SRI, *International Research Report*, núm. 593, EUA, 1997.
- Ipola, Emilio de, *Ideología y discurso populista*, Folios, México, 1983.
- James, G. Barrie, *Juegos de guerra en el mundo de los negocios*, Plaza y Janés, Barcelona, 1987.
- Jauch, L., y K. Kraft, "Strategic Management of Uncertainty", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, 1986.

- Jay, A., *La dirección de empresas y Maquiavelo*, Destino, 1967.
- Kagano, I., *et al.*, "An Evolutionary View of Organizational Adaptation Summary and Implications", en *Strategic vs. Evolutionary Management. A USA-Japan Comparison of Strategy and Organization*, North Holland, Amsterdam, 1985.
- Kahn, H., y J. Wienier, "The Next Thirty Years: A Framework for Speculation", en I. Ansoff *et al.*, *From Strategic Planning to Strategic Management*.
- Kamel, M. A., "Export Strategies, Techniques and Services by State Trading Organizations of Developing Countries", *Public Enterprise*, vol. 3, núm. 1, 1982.
- Karagozoglu, Neami, y Ragnor Seglund, "Strategic Planning for a Public Sector Enterprise", *Long Range Planning*, vol. 22, núm. 2, 1989.
- King, W. R., "Strategic Planning for Management Information Systems", *Quarterly MIS*, mayo de 1978, pp. 27-37.
- Kissler, R. Gerald, "State Strategic Planning: Suggestions from the Oregon Experience", *Public Administration Review*, vol. 58, núm. 4, julio-agosto de 1998.
- Kotter, P., y R. Singh, "Marketing Warfare in the 1980", *Journal Business Strategy*, vol. 1, núm. 3, 1981.
- Klein, A., y N. Grabinsky, *El análisis factorial. Guía para estudios de economía industrial*, Banco de México, 1982.
- Kumar, R., y D. Sudharsha, "Defensive Marketing Strategies: Equilibrium Analysis Bases on Decoupled Response Function Models", *Management Science*, vol. 34, núm. 7, julio de 1988.
- Lambin, J. J., *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, México, 1988.
- Lawless, M., y L. Finch, "Choice and Determinism: A Test of Herbiniak and Joyce's Framework on Strategy-environment Fit", *Strategic Management Review*, vol. 10, 1989.
- Lenz, R. T., "Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis", *Academy of Management Review* 5, núm. 2, EUA, 1980.
- Lindblom, Ch., *Strategies of Decision Making*, 1970.
- Listone, H., y M. Turoff, *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison Wesley, MA, EUA, 1975.

- Malhotra, Yogesh, *Enterprise Architecture: An Overview*, Brint Institute, 1996.
- Mandel, T., "Escenarios del futuro y sus aplicaciones en la estrategia corporativa", en *Biblioteca de administración estratégica*, t. I, McGraw-Hill, México, 1980.
- March, J., y Simon Herbert, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1981.
- Marcus, Alfred, y Barunch Mevorach, "Planning for de US Political Cycle", *Longe Range Planning*, vol. 21, núm. 4, 1988.
- Maroto, J. Antonio, *El excedente de productividad global*, mimeo, Grupo Proesa Consultores, 1980.
- Martínez, V. F., *Planeación estratégica creativa para la crisis*, PAC, México, 1987.
- Marx, Carlos, *Crítica al programa de Gotha*, Lenguas Extranjeras, Pekín, 1970.
- Marx, Thomas, "Strategic Planning for Public Affairs", *Longe Range Planning*, vol. 23, núm. 1, 1990.
- Matus, Carlos, *Estrategia y plan*, Siglo XXI, México, 1981.
- , *Planificación de situaciones*, FCE, México, 1980.
- Mazzolini, R., "How Strategic Decision are Made", mimeo.
- Merton, Robert K., *Teoría y estructura sociales*, 3ª ed., FCE, México, 1992.
- Miles, R. E., y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978.
- Miller, D., "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987.
- Mintzberg, H., "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1987.
- , *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York, 1994.
- , y A. McHugh, "Strategy Formation an Adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985.
- , Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, Nueva York, 1998.
- , y R. Quinn (eds.), *The Strategy Process*, Prentice Hall, Nueva York, 1991.

- Monsalve, Tulio, *Estrategias y tácticas de negociación*, CLAD, 1988.
- Moore, H. Mark, *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Harvard University Press, EUA, 1995.
- Morrison, James L., "From Strategic Planning to Strategic Thinking", *On the Horizon*, núm. 3-4, 1994.
- Murray, Alan, "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, 1988.
- Murdick, Robert, y Joel Ross, *Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna*, Diana, México, 1974
- Nickols, Fred, *Strategy is... A Lot of Things*, Strategic Planning and Management Services, 2000.
- Nutt, Paul, "Identifying and Appraising how Managers Install Strategy", *Strategic Management Review*, vol. 8, 1987.
- , y Robert W. Backoff, *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1992.
- , y Robert W. Backoff, "Strategy for Public and Third Sector Organizations", *Journal of Public Administration. Research and Theory*, vol. 5, núm. 2, abril de 1995.
- Ohmae, K., "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1988.
- , *La mente del estratega*, McGraw-Hill, México, 1989.
- Otaduy, J., *Planeación estratégica y mercadotecnia*, CIDE, DAF, MD, México, 1976.
- Paret, Peter, *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*, Wiley, EUA, 1985.
- Parra Luna, Fernando, *Balance social y progreso empresarial*, CIRDE, España, 1987.
- Parraga, Guido A., *El excedente de productividad global como técnica de diagnóstico estratégico*, tesina, CIDE, México, 1990.
- Peacock, P., *Combate corporativo*, Selector, México, 1988.
- Pettigrew, M., "Process Decision as a Political Process", mimeo.
- Pfeffer, J., *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business, Boston, 1992.

- Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Pitman, Boston, 1981.
- Phillips, Will, "Don't do Strategic Planning First: Problem Solving, Strategic Thinking, Planning and Management and the New Visions Process", en www.qm2.org/mbrief/42.html, 2001.
- , "Why Plans Fail", en www.qm2.org/mbrief/44.html, 2001.
- Ponce, A., y A. Alonso, "México hacia el año 2010: política interna", *Foro México 2010*, Limusa, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Barros Sierra y Noriega Editores, México, 1989.
- Poister, H. Theodore, y Gregory D. Streib, "Strategic Management in the Public Sector. Concepts, Models, and Processes", *Public Productivity & Management Review*, vol. 22, núm. 3, marzo de 1999.
- Porter, M., *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.
- , "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1987.
- , *La ventaja competitiva de las naciones*, J. Vergara, Buenos Aires, 1991.
- , *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1989.
- Prodo, A. C., "Experiencias de participación en organizaciones", Cuarto Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, México, 1985.
- Raine Y. G. Hal, *Understanding and Managing Public Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1991.
- Rao-Tagat, "Marketing and Public Enterprise: Relevance and Strategic", *Public Enterprise*, vol. 5, núm. 3, mayo de 1985.
- Raymond, Alan, *Administración en la Tercera Ola*, CECSA, México, 1988.
- , *Paz y guerra entre las naciones*, Alianza, Madrid, 1974.
- Ries, A., y J. Trout, *La guerra de la mercadotecnia*, McGraw-Hill, México, 1986.
- , y J. Trout, *Posicionamiento*, McGraw-Hill, México, 1988.
- Roach, J., y M. Alien, "Fortalecimiento del proceso de pla-

- neación estratégica", en *Biblioteca de administración estratégica*, tomo 1, cap. 7, McGraw-Hill, México.
- Rock, Arthur, "Strategies vs. Tactis from a Venture Capitalism", *Harvard Business Review*, núm. 6, noviembre-diciembre de 1987.
- Romanelli, E., "Environments and Strategies of Organization Start-up Effects on Early Survival", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, 1989.
- Rowe, A., et al., *Strategic Management & Business Policy*, Addison Wesley, 1985.
- Rubin S., Michael, "Sagas, Ventures, Quests, and Parlays: A Typology of Strategies in the Public Sector", en *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, 1988.
- Rumelt, P. Richard, Dan E. Schendel y David J. Teece, *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
- Russell, Bertrand, *Escritos básicos*, tomo 1, Orbis, Madrid, 1985.
- Ryans, J., y W. L. Shanklin, *Strategic Planning. Concepts and Implementation*, Random House, Nueva York, 1985.
- Sachase, M., *La planeación estratégica de empresa pública*, Trillas, México, 1990.
- , "Marketing Planning Culture and Strategy Formulation", *Public Enterprise*, vol. 7, núm. 3-4, 1987.
- Sagan, Carlos, *El cerebro de broca*, Grijalbo, México, 1983.
- Sallenave, Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1993.
- Sánchez, H. Tomás, *Nociones de estrategia*, Sedena, México, 1938.
- Schwenk, Charles, "Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of its Effects in For-profit and Not-for-profit Organizations", *Management Science*, vol. 36, núm. 4, abril de 1990.
- Sfez, Lucien, *Crítica de la decisión*, FCE, México, 1984.
- Sharplin, A., *Strategic Management*, ISE, 1985.
- Simon, H., "On the Concept of Organizational Goal", en I. Ansoff et al., *From Strategic Planning to Strategic Management*.

- Simon, H., *Las ciencias de lo artificial*, Aguilar, Madrid, 1984.
- , *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires, 1978.
- Smith Ring, Peter, "Strategic Issues: What Are They and from Where do They Come?", en Bryson y Einsweiler, *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, 1988.
- Smith, M., y M. White, "Strategy, CED Specialization and Succession", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 1987.
- SPA, "Prevención del rechazo a la estrategia", en *Biblioteca de administración estratégica*, tomo 2, cap. 24.
- SPI, "El programa PIMS", en *Biblioteca de administración estratégica*, tomo 2, cap. 23.
- Steiner, G., *Planeación estratégica*, CECSA, México, 1983.
- Stettinius, Wallace, "Moving Beyond Strategic Planning", *Management Institute Review*, 2000.
- Stokes R., Frances, y Barton Wechsler, "State Agencies Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey", *Public Administration Review*, vol. 55, núm. 2, marzo-abril de 1995.
- Summers, H., *On Strategy: The Vietnam War in Context*, ssi, EUA, 1981.
- Sun-Tzu, *El arte de la guerra*, Fundamentos, Madrid, 1989.
- Tabotoni, P., y P. Jarniou, "The Dynamics of Norms in Strategic Management", en I. Ansoff *et al.*, *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley, EUA, 1976.
- Taylor, T., *Optimization Models for Strategic Planning*, North Holland, Amsterdam, 1984.
- Thompson R., James, y Ronald P. Sanders, "Strategies for Reinventing Federal Agencies. Gardening versus Engineering", *Public Productivity & Management Review*, vol. 21, núm. 2, diciembre de 1997.
- Toffler, Alvin, *El cambio de poder*, Plaza y Janés, España, 1978.
- , *La Tercera Ola*, Orbis, España, 1982.
- , *El shock del futuro*, Plaza y Janés, España, 1987.
- , *La empresa flexible*, Plaza y Janés, 1985.

- Tregoe, B., y J. W. Zimmerman, *Estrategia de alta gerencia*, Interamericana, 1984.
- Trout, Jack, "Las tácticas antes que la estrategia", *Expansión*, vol. xxii, núm. 547, 15 de agosto de 1990, México.
- Tse-Tung, Mao, *Citas*, Lenguas Extranjeras, Pekín, 1972.
- , *La guerra revolucionaria*, c. 70, núm. 112, Grijalbo, México, 1971.
- , *Seis escritos militares del presidente Mao Tse-Tung*, Lenguas Extranjeras, Pekín, 1970.
- Ullrich, R., "Organizational Design, Employee Motivation and Support of Strategic Motivation".
- Vancil, R. F., y P. Lorange, "Strategic Planning in Diversified Companies", *Harvard Business Review* 53, enero-febrero de 1975, pp. 81-90.
- Venkatraman, N., "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct Dimensionality and Measurement", *Management Science*, vol. 35, núm. 8, agosto de 1989.
- Venn, A. von de, "Perspectives of the Organizational Theory", *Administration Social Quarterly*, 1987.
- Vinzant H., Douglas, y Janet C. Vinzant, "Strategy and Organizational Capacity, Finding a Fit", *Public Productivity & Management Review*, vol. 20, núm. 2, diciembre de 1996.
- Wechsler, Barton, y Robert W. Backoff, "The Dynamics of Strategy in Public Organizations", en Bryson y Einsweiler, *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, 1988.
- Weeks, J., *El elemento de la maniobra en la guerra*, s. e., México, 1942.
- Wheelen, T., y J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison Wesley, EUA, 1993.
- Weiss, Janet A., y Sandy Kristian Piderit, "The Value of Mission Statements in Public Agencies", *Journal of Public Administration. Research and Theory*, vol. 9, núm. 2, abril de 1999.
- Whittington, Richard, *Corporate Strategies in Recession and Recovery*, Unwin, Londres, 1989.
- Wilson, I., "Los beneficios del análisis del medio ambiente", en *Biblioteca de administración estratégica*, t. 1, cap. 9.

- Wuthnow, R., *et al.*, *Análisis cultural*, Paidós, Bogotá, 1990.
- Yavitz, B., y W. Newman, *Estrategia en acción*, CECSA, México, 1985.
- Zemelman, Hugo, “La cultura y el poder”, en P. Vuskovic, *América Latina hoy, Siglo XXI*, México, 1990.
- , *Uso crítico de la teoría*, Colmex, UNU, México, 1987.

Gestión estratégica para el sector público, de David Arellano Gault, se terminó de imprimir y encuadernar en abril de 2010 en Impresora y Encuadernadora Progreso, S. A. de C. V. (IEPSA), Calzada San Lorenzo, 244; 09830 México, D. F.
La edición consta de 1 000 ejemplares.