
Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del *management* estratégico

Yasmín Hernández Romero*
Raúl Vicente Galindo Sosa**

Fuente: Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina, ediciones Granica, 1999/2003.

Resulta siempre por demás interesante, el conocer cómo diversas disciplinas y ciencias abordan un mismo tema, al menos desde el punto de la palabra con que lo representan. Tal es el caso de la *estrategia*, tema que abordan Mintzber, Ahlstrand y Lampel en la obra aquí reseñada.

Los autores comienzan con una *advertencia*, mencionando que no existe una definición unívoca acerca del concepto de estrategia. Disciplinas como la administración, la economía y, recientemente, la psicología, han apuntalado diversos elementos para su conceptualización. En este libro, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel se dan a la tarea de conjuntar a las que consideran las 10 principales escuelas de la estrategia, presentando una descripción de manera sumamente comprensible por cualquier tipo de lector, y generando, de cada escuela, un análisis acerca de las contribuciones y limitaciones.

Así, han comparado a la conceptualización de la estrategia con la fábula del elefante y los ciegos, siendo los ciegos cada una de las perspectivas académicas que han abordado el tema. Mencionan que si la estrategia es vista solo *tocando* cierta parte del elefante, nunca se podrá obtener la visión del todo. De esta manera, cada perspectiva es analizada individualmente, y es por ello que a continuación se presenta una recapitulación con los conceptos primordiales de cada escuela abordada.

La *escuela de diseño* define a la estrategia

como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización. Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr la concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización, conocido como modelo VFOA, cuyas siglas indican sus componentes; Virtudes y Flaquezas de la organización, y Amenazas y Oportunidades del entorno. El intento de articulación entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización es una de las principales contribuciones de esta escuela.

Por otra parte, concibe al proceso de formulación de la estrategia como un proceso lineal que se reduce a los siguientes pasos: 1) evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, 2) definición de la estrategia y, finalmente, 3) especificación de la estructura adecuada para llevarla a cabo. En este sentido, sólo reconoce la existencia de estrategias formuladas mediante un pensamiento consciente, no así de las estrategias emergentes.

Para la *escuela de planificación*, la estrategia proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el cual se fijan plazos, programas y presupuestos, que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa. La planificación estratégica parte del supuesto de la estabilidad en la organización, de tal manera que se realiza en torno a categorías que ya existen en la misma organización, lo que puede resultar incompatible con cambios impredecibles, o con la incertidumbre, latente en toda organización. Esta escuela no sólo deja de lado el carácter dinámico de la organización, sino que deja fuera el proceso mismo de generación de la estrategia.

La *escuela de posicionamiento*, surgida de la economía, introdujo la parte sustancial de la estrategia al centrarse en el contenido de la misma. Esta escuela generó una cantidad limitada de estrategias genéricas que responden a ciertas

* Profesora de tiempo completo del CU UAEM Zumpango.

** Profesor de Diseño Industrial del CU UAEM Zumpango.

condiciones existentes, fundamentalmente, a la estructura del mercado donde opera la empresa. La escuela de posicionamiento creó instrumentos analíticos, a partir de los cuales el analista podía identificar las relaciones concretas y elegir la estrategia óptima. De acuerdo con Porter (1985), para que las empresas puedan ganar ventaja competitiva, deben optar por alguna de las siguientes estrategias: *Liderazgo de costos, Diferenciación o Concentración.*

Es de advertirse que, dentro de esta escuela, la estrategia no se diseña, sino que es seleccionada con base en un cálculo analítico, lo que elimina la noción de la estrategia como un proceso abierto y creativo. Además de que, para definir la estrategia, se enfoca en las condiciones externas y descuida las capacidades internas de la empresa.

La *escuela empresarial* también surge en la economía. Esta escuela es considerada como una escuela de descripción en tanto busca entender el proceso de creación de estrategia a medida que ésta se despliega. Al igual que la escuela de diseño, la escuela empresarial arraigó la creación de estrategias en los procesos mentales del principal directivo. Sin embargo, mientras que la escuela de diseño evitó los elementos subjetivos del liderazgo, la escuela empresarial ha hecho lo contrario al enfatizar en la intuición, el criterio, talento, capacidad y percepción del líder. El eje central de esta escuela lo constituye el concepto de *visión*. La visión consiste en una idea orientadora creada en la mente del líder, lo que es muy distinto a la idea de un plan completamente articulado y de carácter constrictivo.

El problema de esta escuela radica en que asume a la estrategia únicamente desde una perspectiva personal. Con ello, deja fuera el ámbito social o cultural que acompaña a la estrategia, tanto en la planeación como en la implementación de la misma.

La *escuela cognoscitiva* introdujo una perspectiva novedosa al considerar la forma en que los *managers* generan sus mapas cognitivos como el factor clave para comprender la creación de la estrategia. De esta manera, las estrategias surgen

como perspectivas -bajo la forma de conceptos, esquemas y mapas- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.

Al interno de esta escuela se han generado dos perspectivas para comprender la estrategia, una conocida como objetiva y otra como subjetiva. La perspectiva objetiva procura comprender el conocimiento como cierta clase de re-creación del mundo; la subjetiva considera que el conocimiento crea el mundo, es decir, que lo que se encuentra dentro de la mente humana no es una reproducción del mundo externo, sino que la mente impone cierta interpretación sobre el medio a partir de la cual se construye el mundo. El potencial de esta escuela y su metodología, en la época en que se publicó el libro, aún estaba por explorarse.

Para la *escuela de aprendizaje*, la estrategia es concebida como un proceso en el cual pueden converger patrones de conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten. El papel del líder no es tanto el preconcebir una estrategia sino, más bien, administrar el proceso de aprendizaje estratégico, el cual tiene lugar durante la confrontación de pensamiento y acción, lo que estimula el pensamiento retrospectivo del líder sobre sus propias conductas. En este caso, la estrategia es el resultado de un comportamiento decisorio real. Esta escuela tiene su despunte a partir de la idea del incrementalismo lógico de Quinn, el cual consiste en el aprender haciendo; es decir, en probar las cosas, ver las consecuencias, explicarlas y seguir adelante. Este mecanismo resulta necesario debido a la naturaleza compleja e imprevisible del entorno de las organizaciones dentro del cual se encuentran las acciones del gobierno y grupos externos.

La escuela de aprendizaje rompe con la concepción de la estrategia como un proceso lineal, en el cual el pensamiento debe finalizar antes que empiece la acción. En otras palabras, no sigue el proceso de primero se formula y luego se aplica.

La *escuela de poder* reconoce expresamente la existencia de éste dentro de la organización, aún cuando en la práctica el poder nunca haya estado ausente de la misma, ni tampoco del proceso de

creación de la estrategia. Para esta escuela, el poder no se ciñe a las relaciones que se generan al interno de la organización. Las relaciones de poder pueden darse a nivel micro y a nivel macro.

En el nivel micro, las relaciones de poder tienen lugar al interior de la organización, y se originan por la coexistencia de individuos y grupos con intereses y percepciones distintas, lo que hace que el conflicto se encuentre latente, propiciando diversos juegos políticos. El reconocimiento del poder implica un alejamiento de la idea tradicional de que el director define la estrategia y todos la adoptan. Así, la existencia de intereses distintos supone a la estrategia como un proceso político. A nivel macro, las relaciones de poder reflejan la interdependencia de una organización con su entorno.

Para la *escuela cultural*, la creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. La cultura es entendida como una dimensión que da cohesión y estabilidad al interior de la organización y en ese sentido presupone una relación congruente entre cultura y estrategias. Empero, una crítica que se puede hacer es a la noción de cultura que esta escuela presupone, la cual se asume como fuente de cohesión y consenso, dejando sin explorar elementos de contradicción y disenso.

Para la *escuela ambiental*, la estrategia es ante todo un proceso reactivo. Con ello se contraponen a las escuelas que ven el ambiente o entorno tan sólo como un factor, al considerarlo el actor principal. De esta manera, la organización completa se vuelve un ente pasivo que sólo reacciona ante los movimientos del entorno, el cual es tratado como un conjunto de fuerzas vagas “allá afuera”.

Las principales limitaciones de esta escuela son que las dimensiones del entorno son vagas y agregadas, lo que la hace la menos útil para la formación de la estrategia. De la misma manera, niega opciones de estrategias factibles para las organizaciones al convertirlas sólo en entes reactivos.

La *escuela de la configuración* busca la

reconciliación de las anteriores escuelas. Describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como *configuraciones*, y al proceso de creación de estrategia como *transformación*. Para esta escuela, “la mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable... Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación... la clave del *management* estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización... el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.”

La escuela de la configuración, de acuerdo con los autores, tampoco es completa, ya que si se describe la realidad usando configuraciones, se estará torciendo a la realidad para explicarla. Esto es, no hay un número limitado de configuraciones válidas y estables. Es evidente que la preocupación de esta escuela está en el papel del *management* estratégico durante el proceso de transformación más que en la conceptualización de la estrategia. Sin embargo, no deja de ser importante el reconocimiento que hace del poder, la cultura, la interacción social y del entorno, como elementos que se conjugan en la definición de la estrategia.

Los autores del libro culminan con una propuesta de combinación, resultado de la revisión profunda y crítica de las escuelas anteriores, que permita revelar al elefante completo. O como lo mencionan “además de investigar sus partes, debemos prestar más atención a toda la bestia. Nunca la encontraremos; nunca llegaremos a verla toda. Pero sin duda podremos apreciarla mejor.”