

# De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Antonio Barba Álvarez<sup>1</sup>  
María Teresa Montoya Flores<sup>2</sup>

## RESUMEN

Con la consolidación de la organización burocrática en el siglo XX, se desarrolla la elaboración conceptual de lineamientos orientados a resolver problemas comunes y a mejorar el modelo de organización. Entre las propuestas que se aceptaron y difundieron, principalmente en el mundo occidental, se encuentra el concepto de planeación desarrollado por Fayol. La esencia de este término permaneció en el pensamiento administrativo durante medio siglo. Sin embargo, la emergencia de modelos organizacionales diferentes y contextos globalizantes y agresivos puso en tela de juicio la aplicación universal de la propuesta original, dando lugar al surgimiento de nuevos conceptos como por ejemplo, planeación estratégica, análisis estratégico y pensamiento estratégico, aumentando la complejización, diversificación y problematización de la planeación y la estrategia en los ámbitos administrativo y organizacional. En este trabajo se analizan algunos aspectos relevantes de la evolución del concepto y su correspondencia con las nuevas formas de organización en términos de modernidad y postmodernidad. Además se realiza un recorrido sintético en torno a la transición de la planeación al pensamiento estratégico, a partir de la distinción entre los enfoques ortodoxo, no ortodoxo y crítico de la estrategia. En otro apartado presentamos una discusión en torno a la relación de los conceptos de planeación y pensamiento estratégico. Finalmente se presentan algunas reflexiones críticas.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo electrónico: abal@xanum.uam.mx

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo electrónico: tere\_montoya@hotmail.com

## ABSTRACT

With the consolidation of the bureaucratic organization in the 20th century, the conceptual elaboration of targeted guidelines is developed to solve common problems and to improve the model of organization. Among the proposals that were accepted and disseminated, mainly, in the western world is the concept of planning developed by Fayol. The essence of this term remained in administrative thinking for half a century. However, the emergence of different organizational models and globalization and aggressive contexts puts into question the universal application of the original proposal, giving rise to the emergence of new concepts like strategic planning, strategic analysis and strategic thinking, increasing the complexity, diversification and complex problems of planning and strategy at administrative and organizational levels. This paper discusses some relevant aspects of the evolution of the concept and its correspondence with the new forms of organization in terms of modernity and post modernity. In addition, is presented a synthetic route around the transition from planning to strategic thinking, from the distinction between orthodox, non-orthodox and critical approaches to the strategy. In another section, we present a discussion of the relationship between the concepts of planning and strategic thinking. Finally some critical reflections are presented.

---

**Palabras clave:** Administración, organización, planeación, estrategia, pensamiento estratégico, burocracia, organización flexible.

**Keywords:** Management, organization, planning, strategy, strategic thinking, bureaucracy, flexible organization.

## Introducción<sup>3</sup>

A partir del desarrollo de la administración moderna se ha incorporado el concepto de planeación en las empresas de principios del siglo XX. Con la evolución de las empresas en lo particular y de las organizaciones en lo general, se han desarrollado conceptos complejos de planeación que incorporan a la estrategia como un elemento fundamental para la gestión y la dirección, dando paso a un nuevo campo, denominado, planeación estratégica. En la década de los sesenta, se perfila un modo distinto de organización que ya no se corresponde con los conceptos de planeación y estrategia manejados por la administración convencional, incorporando una visión distinta representada por el pensamiento estratégico. En este trabajo se analizan algunos aspectos relevantes de la evolución del concepto y su correspondencia con las nuevas formas de organización en términos de modernidad y postmodernidad. Además se realiza un recorrido sintético en torno a la transición de la planeación al pensamiento estratégico, a partir de la distinción entre los enfoques ortodoxo, no ortodoxo y crítico de la estrategia. En otro apartado presentamos una discusión en torno a la relación de los conceptos de planeación y pensamiento estratégico. Finalmente se presentan algunas reflexiones.

53

Entre las nuevas condiciones que contribuyeron a la emergencia, florecimiento y expansión de nuevos modelos de organización, se puede señalar la competencia globalizada entre las corporaciones multinacionales. Estos modelos se caracterizan, principalmente, por su flexibilidad, y tienden a sustituir al modelo de organización taylorista-burocrático. El modelo taylorista-burocrático es concebido como organización moderna, mientras que el modelo emergente es conocido como organización flexible o postmoderna. La presencia de los nuevos modelos de organización, ha motivado la reformulación de los postulados tradicionales de la planeación y la estrategia que habían prevalecido en las empresas y que, paulatinamente, mostraron sus grandes limitaciones para conservar su permanencia en un entorno agresivamente cambiante (Clarke y Monkhouse, 1994).

Es a partir de la década de los sesenta cuando Japón se perfila como uno de los principales competidores en el mercado internacional, desplazando a países industrializados, entre ellos Estados Unidos, que tradicionalmente dominaban dicho mercado. Este desplazamiento fue considerado como una seria amenaza económica, lo que motivó, entre otras acciones, el estudio de las posibles causas de esta expansión exitosa originada en el lejano oriente. En gran medida, este éxito se fundamenta, entre otros factores, en su modelo de organización que en la práctica mostraba ser uno de los más eficientes y que paradójicamente se oponía a los principios organizacionales difundidos durante sesenta años en Estados Unidos y el mundo occidental. Lo anterior permitió cuestionar y repensar la supremacía de un modelo único de organización

---

<sup>3</sup> Las ideas originales de este artículo se presentaron como ponencia en el XVII Congreso de Contabilidad, Administración e Informática de la UNAM.

moderno/burocrático, desarrollado principalmente en Estados Unidos y difundido en el mundo occidental, cuyos postulados teóricos se conforman desde principios del siglo XX sobre la base de las propuestas de Taylor y de Fayol.

En este contexto, históricamente la planeación ha sido uno de los temas centrales en los campos de la administración y la organización. Los principios que sustentan la administración y la organización moderna o burocrática se desarrollan en las primeras décadas del siglo XX. En el primer caso con las obras de Henry Fayol: "Administración industrial y general" –en 1908– y de Frederick W. Taylor: "Principios de la Administración Científica" –en 1911–. En el segundo, con el experimento de la Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1966) y las Relaciones Humanas que se inicia a mediados de la década de 1920.

54 Los antecedentes del concepto de planeación se remontan al inicio del siglo XX con la obra de Fayol en la que incluye el concepto de previsión –del francés *prévoyance*– como primer elemento de la administración –también conocido como proceso administrativo–, junto con organización, dirección, y control. Desde esta perspectiva, prever "...significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; *prever* es ya obrar" (Fayol, 1961: 185) y el instrumento más eficaz de la *previsión es el programa de acción* (Fayol, 1961: 185). De acuerdo al Diccionario Larousse, *prever* es: 1. Pensar la posibilidad de que ocurra una cosa y prepararse para ella; 2. Percibir una persona por anticipado una cosa que va a ocurrir. En los ámbitos académico y profesional, los conceptos de previsión y prever fueron sustituidos por el concepto un tanto ambiguo de planeación. Estos principios dominaron poco más de medio siglo manteniendo sus fundamentos prácticamente intactos en términos del modo de organización burocrática.

Durante los primeros sesenta años del siglo pasado, los postulados de la administración y la teoría de la organización, estaban orientados al perfeccionamiento de la organización moderna. Sin embargo, se enfrentaba cada vez con más frecuencia a sus propias limitaciones, descubriendo su creciente obsolescencia ante las exigencias del nuevo entorno marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización.

Es importante destacar, que la expansión y la proliferación de las organizaciones, también han estimulado el aumento de las investigaciones en torno a ellas, sobre todo por el interés en lo que se refiere a las dinámicas sociales de los grupos organizados. Este mismo interés se ha reforzado estos últimos años, según Jean-Francoise Chanlat (1994: 47), debido al fracaso de las soluciones colectivistas, al crecimiento de la popularidad de las empresas privadas, al tipo de pensamiento gerencial que actualmente predomina en los países de occidente, y principalmente, al dominio del pensamiento organizacional sobre el mundo contemporáneo.

La vorágine contextual que enfrentaban las organizaciones alrededor de la década de los sesenta, dio lugar a repensar y reinventar los principios de planeación y diseño estratégico con el surgimiento del concepto de planeación estratégica. Con

este concepto se inicia su reformulación en correspondencia a la emergencia de un modo de organización distinto al moderno/burocrático representado por el modo posmoderno/flexible de organización.

En el siguiente apartado, se analizan las diferencias sustantivas entre las organizaciones moderna y postmoderna en el ámbito de los estudios organizacionales, para entender la transformación del pensamiento organizacional y su secuela en los campos de la planeación y la estrategia.

## 1. Modernidad y postmodernidad organizacional

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, a principios de la década de los ochenta se inicia la discusión sobre los conceptos de modernidad y postmodernidad. Una de las obras pioneras de este enfoque es el texto de Clegg (1990) que introduce la discusión sobre la presencia de las organizaciones modernas en el mundo posmoderno. Pero antes de discutir la caracterización de las organizaciones modernas y postmodernas pensamos que es necesario hacer una breve introducción sobre los conceptos de modernidad y postmodernidad. ¿Qué es la modernidad? Quizás ésta sea una de las preguntas centrales en torno a la cual la filosofía, principalmente, ha tratado de encontrar una respuesta. En este trabajo no intentaremos describir la multiplicidad de argumentos que se han desplegado en torno a este cuestionamiento. Sin embargo, para los propósitos de nuestro análisis, coincidimos con la noción de los tres males de la modernidad, postulados por Charles Taylor (1992: 12-20), que se pueden resumir en los términos siguientes:

- a) *El individualismo*, que ha contribuido a la desaparición de los valores morales.
- b) *La primacía de la razón instrumental*, que eclipsa los fines frente a una racionalidad instrumental desenfrenada.
- c) *El despotismo dulce*, paternalista, que implica la pérdida de la libertad.

Como se podrá observar más adelante, esta noción de Charles Taylor se ajusta, casi puntualmente, al modelo de organización moderna burocrática que ha dominado durante casi un siglo en el mundo occidental, caracterizada por el individualismo, la racionalidad instrumental y el despotismo suave, y que se ha constituido, en términos generales, en el centro de las críticas que emanan desde la forma de organización postmoderna.

Por su parte, la localización de la postmodernidad es difusa, por lo que se han diversificado las opiniones sobre su origen. Algunas veces se ha interpretado como la sustitución del imperio de la razón por el dominio de la razón instrumental. Otras, se ha analizado desde una perspectiva histórica, de tal manera que se pueda otorgar una imagen aproximada de su ubicación y desarrollo, a partir del capitalismo. También se ha definido a la postmodernidad a partir de la determinación de las condiciones de reproducción material de la sociedad, es decir, desde las relaciones de *producción* y *consumo*. En otras ocasiones se le ha situado a partir del análisis

del desarrollo de los *medios de comunicación y los sujetos* como una necesidad del capitalismo para desbordarse desde Europa hacia el mundo, lo que motiva el nacimiento de los medios de comunicación de masas como el periódico, el telégrafo, el cine, la radio y el internet.

El modernismo nace cuando el hombre se inventa a sí mismo. Su fuente histórica se remonta al siglo XVIII, con Kant, cuando selecciona la razón como el máximo atributo humano. Pensadores sociales como Saint-Simon y Comte se apropian del concepto de la razón y se interesan por su aplicación en los crecientes problemas del gobierno. La razón es propia de una forma temprana de sistema pensante el cual subvierte su borde crítico para las demandas funcionales de grandes sistemas. Comte consideró la organización industrial como la fuente de la unidad humana y el progreso. Así, la modernización aparece como la organización del conocimiento expresado en términos de las necesidades de los sistemas tecnológicos de gran escala. Las principales cuestiones sociales, económicas y políticas de la era postindustrial se centran alrededor del problema de la complejidad organizada: sistemas de gran escala con distintas variables relacionadas, las cuales han sido coordinadas para alcanzar metas específicas (Cooper y Burrell, 1998).

Los problemas se definen formalmente en términos de certidumbre/incertidumbre, de sujeción y contrastación de alternativas. En este contexto, la racionalidad es la acción con la cual se puede producir un resultado deseado, dadas distintas alternativas. Además del sistema de gran escala, este enfoque recupera el concepto de desempeño (*performance*), considerado más bien como el tamaño que distingue los sistemas postindustriales. La característica distintiva de funcionalidad es lo que Bell (citado por Cooper y Burrell, 1998) llamó "modo economizador".

Las corporaciones, vistas como subsistemas sociales dominantes, se constituyen en organizaciones paradigmáticas del modernismo sistémico. Esta concepción de organización ha sido identificada como una exigencia de los sistemas sociales modernos por Niklas Luhmann (1991) a través de su "nueva teoría de sistemas", en donde la sociedad se vuelve una organización gigantesca. Desde esta perspectiva, la fuente de legitimación se fundamenta en la capacidad del sistema para controlar el contexto.

La postmodernidad, entonces, puede considerarse como una suerte de etiqueta que cubre varias y muy variadas problemáticas. Se puede afirmar que este término no tiene pertenencia a alguien o a algo, por lo tanto, podemos tratar el término sin complejos.

### **De la organización moderna/burocrática a la postmoderna/flexible**

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se han tratado de establecer las diferencias entre los tipos de organización. Un punto de referencia para la diferenciación de modelos organizacionales, como ya señalamos, es el avance japonés en el ámbito económico, a partir del cual, surge el interés por estudiar a las orga-

nizaciones que han contribuido a dicho avance. Uno de los primeros autores que realizan este análisis es Ouchi (1986), quien afirma que “... la cuestión clave será la forma como respondamos ante un hecho: ‘los japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos’”.

El surgimiento de estos nuevos modelos de organización, trajo consigo una gran cantidad de interpretaciones y estudios sobre las diferencias entre un modelo y otro. Por ello, los estudiosos de las organizaciones orientaron su interés en el análisis de las características del nuevo modelo de organización naciente. En este contexto, Chandler (1987) realiza uno de los primeros estudios más serios para establecer las características de la organización moderna. También se pueden mencionar los trabajos de Ouchi (1986), quien a principios de la década de los sesenta realiza un análisis comparativo entre la empresa japonesa y la americana. Más adelante, Clegg (1992) propone el concepto de organización postmoderna para distinguirla de la organización moderna tayloriana, en donde el prefijo “post”, según el autor, indica tan sólo lo que viene después de lo moderno. Por su parte, Heydebrand (1989) establece la diferencia entre organización burocrática y postburocrática casi en el mismo sentido que el anterior. La clasificación elaborada por Mintzberg (1999), con la que explica sus cinco configuraciones organizacionales, en especial la ad-hocrática, es también relevante. Montaña (1993a, 1993b), analiza el énfasis en lo secuencial cuantitativo de la organización moderna y el énfasis en la calidad de la organización postmoderna. Peter Drucker (1994) también establece la diferencia entre un modelo y otro, en términos de organizaciones de la sociedad capitalista y organizaciones de la sociedad postcapitalista. Por su parte, Bennis y Mische (1996) se refieren a la organización del siglo XXI en términos de la necesidad de reinventarse dada la obsolescencia de muchos postulados tradicionales.

A partir de las propuestas analizadas, en términos generales, se puede afirmar que los modelos organizacionales modernos y postmodernos, reúnen características que permiten distinguirlos uno de otro, como se puede apreciar en los tipos presentados en el cuadro 1.

Una vez que hemos establecido las características diferenciales entre los distintos modos de organización, es posible realizar una breve revisión de la evolución de los términos de planeación estratégica y pensamiento estratégico, que se desarrollan a partir de la década de los sesenta y que responden a la complejidad intra e inter organizacionales en función de la diversidad organizacional y contextual.

## 2. De la ortodoxia planificadora al discurso estratégico

La raíz etimológica de la palabra estrategia se deriva del término militar griego *estrategos*, en el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra. Estos jefes eran electos por los griegos en número de diez. Simultáneamente surge el término *estratagema*, que sugiere la idea de ardid de guerra, engaño

**Cuadro 1**  
Modelos organizacionales

CONCEPTOS	MODERNO/BUROCRATICO	POSMODERNO/FLEXIBLE
Organización	Burocrática	Flexible
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Procesamiento y Comunicación	Manual/análogo Lineal	Electrónico/digital Red
Estrategia	Planeación/Administración Estratégica	Pensamiento Estratégico
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización Industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal/instrumental	Sustantiva/valores
Recompensas	Económicas	Económicas/Simbólicas
Objetivos	Utilidad/crecimiento	Sustentabilidad/Expansión
Tiempo	Secuencial	Acumulativo
Espacio	Funcional/cerrado	Reducido/abierto

Fuente: Barba (2002: 114).

hecho con astucia y destreza. A partir de estos términos etimológicos se obtiene un doble significado del concepto de estrategia: la idea de mando y la visión de engaño, cualidades que en la actualidad se conservan. Así, los romanos adoptaron este término como *strategia*, en latín; en francés *stratégie*; en italiano *strategia*; en español *estrategia*; en alemán *die Strategie* y; *strategy* en inglés.

La incertidumbre en las organizaciones es motivada por su carácter complejo y ambiguo así como por la contingencia contextual. Por ello, el concepto de estrategia es asumido por los campos de conocimiento de la administración y las organizaciones con la finalidad de desarrollar un instrumento capaz de incidir

más eficazmente en la solución de problemas intraorganizacionales e influir en su entorno. En este sentido, se busca crear mecanismos para reducir la incertidumbre que amenaza la supervivencia organizacional, entre los que destacan, la planeación y el diseño estratégico.

Comprender el tránsito de la construcción heurística de la estrategia a su implantación, implica recurrir al análisis de las condiciones que le dieron origen. Para ello, nos podemos apoyar en la genealogía, que es considerada como el conjunto de condiciones, que hacen posible, aunque no inevitable, que un discurso particular sea constituido y desarrollado –ejemplos de análisis genealógicos los podemos encontrar en la serie de progenitores o en el árbol genealógico–. Esta perspectiva nos ayuda a entender que lo que en el presente organizacional es racional, ordenado y “lógico”, en realidad es producto de un pasado incierto, incoherente e “ilógico” que dio origen a la construcción estratégica y que, una vez que es apropiada organizacionalmente, da la sensación de que “siempre fue así” (Barba, 2002).

A partir de la genealogía del discurso estratégico se intenta analizar cómo es que hasta recientemente los estudios se dirigen a la articulación, expansión y utilización de la estrategia corporativa en la cuna que le dio origen, es decir, en Estados Unidos, y que de ahí se haya expandido a través del mundo organizacional, pasando por el tamiz de las realidades regionales y locales, y su interpretación particular. En este orden de ideas, se pueden destacar dos grandes periodos del desarrollo de la estrategia corporativa.

El primer periodo incluye la escuela de los managers y se caracteriza por el desarrollo del discurso gerencial en Estados Unidos que puede ser ubicado desde el principio del siglo XX al período de la Posguerra. El discurso estratégico se caracteriza por centrar su interés en la elaboración de la estrategia intraorganizacional, con la finalidad de resolver, principalmente, el problema del control de la producción y la organización de la empresa.

El segundo periodo marca el cambio de la empresa en Estados Unidos en la Posguerra a partir del desarrollo de la estrategia corporativa, en donde la genealogía del discurso estratégico, se caracteriza por promover el proceso de cambio de las corporaciones en Estados Unidos, a partir de la década de los cincuenta. En esta etapa, se desarrolla una estrategia interorganizacional, orientada a establecer los ajustes necesarios de adaptación de la empresa a los cambios contextuales, mediante las relaciones de poder entre organizaciones (Barba, 1991).

Es importante destacar que, en términos de poder, el discurso estratégico le permite a los estrategas la posibilidad de convencer a los actores organizacionales, para aceptar e implantar sus estrategias. Con ello, se inicia el proceso de apropiación, interpretación e institucionalización de los postulados estratégicos en el ámbito específico de la organización.

En el análisis estratégico las relaciones de poder dan lugar al fundamento de la acción organizada, pero el poder no tiene aquí sustancia universal, se constituye

en torno a la lucha por el control de zonas de incertidumbre, donde se percibe al actor como racional y que actúa según las capacidades que le son propias. Así, inmovilismo o cambio son los resultados y al mismo tiempo los contextos de la acción. Las organizaciones aparecen así como sistemas políticos donde cada uno negocia en torno a lo que está en juego o de lo que cree poder alcanzar, y donde los juegos de poder generan acuerdos más o menos estables (Barba y Montoya, 2008).

Como ya se señaló, en el ámbito de la administración, el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.

De esta manera, se establece una relación en espiral entre la incertidumbre causada por el entorno interno –estructura/proceso– y externo –evento–, la creación de las condiciones para reducir dicha incertidumbre –estrategia corporativa– y la modificación de los arreglos estructurales. Es importante señalar que esta relación no es, de manera alguna, estática; por el contrario es dinámica, ya que la modificación estructural y su entorno contribuyen a la generación de un nuevo evento o nueva incertidumbre, y de esta manera, el ciclo se repite, configurando lo que hemos denominado como el ciclo estratégico organizacional, como lo muestra la figura 1.

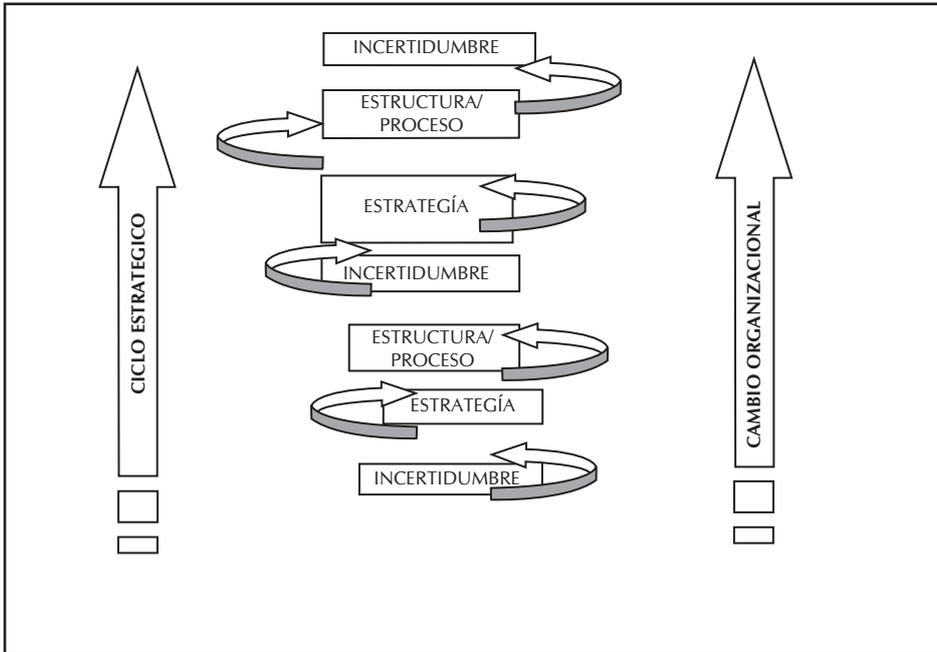
También es importante destacar que el diseño de la estrategia corporativa se desarrollaba empíricamente en las empresas modernas y no fue sino hasta la década de los sesenta cuando las experiencias son sistematizadas e incorporadas en el quehacer académico y en las tareas gerenciales.

En la modernidad, los antecedentes más remotos de la planeación estratégica se registran en el campo de la administración cuando Von Newman y Morgensten introducen la Teoría de Juegos en la esfera de los negocios (Knights y Morgan, 1991). Esto plantea una paradoja muy interesante: ¿cómo se manejaron los negocios para sobrevivir tanto tiempo sin tener conciencia teórica del concepto de estrategia?

La sistematización de los conocimientos empíricos sobre las estrategias corporativas, dio como resultado una serie de propuestas teóricas desarrolladas, principalmente, durante la década de los setenta, las cuales rápidamente fueron adoptadas por las empresas. Con ello se modificó la forma de pensar de los administradores y los gerentes, asumiendo como indispensable la tarea del diseño estratégico. Esta tarea no se adoptó mecánicamente, sino que en un principio se difundió en el ámbito universitario, particularmente en las escuelas de administración, para aplicarse posteriormente, en las organizaciones.

Con la adopción de la planeación estratégica en las organizaciones, no sólo se allegaron de una herramienta administrativa que ayudaba en la calculabilidad

**Figura 1**  
Ciclo estratégico organizacional



Fuente: Barba (2002: 57).

de las tareas organizacionales y a la reducción de la incertidumbre en términos del mercado, sino que además, se constituyó como un discurso de poder para contribuir al cambio organizacional y de su entorno.

La historia del desarrollo de las propuestas teóricas de la planeación estratégica, nos muestra una gran diversidad de planteamientos teóricos que han seguido múltiples caminos en la disciplina de la administración, entre las que destacan, desde nuestro punto de vista, tres grandes vertientes: la visión ortodoxa, la visión no ortodoxa y la visión crítica. A continuación discutiremos la evolución de algunas propuestas relevantes del diseño estratégico en cada una de sus vertientes.

#### a) Visión ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. Justamente, cuando se empieza a dar importancia a la relación entre organización y medio ambiente se desarrolla aceleradamente el concepto de planeación estratégica. Así, una de las contribuciones más importantes de la planeación estratégica se desarrolla en las universidades con académicos como Igor Ansoff, quien en 1965 jugó un papel muy relevante para articular la necesidad de la estrategia corporativa, primero como conocimiento básico para los administradores, y posteriormente, como una actividad sustantiva para la supervivencia de las empresas.

Una premisa de esta visión es que el futuro corporativo es programable porque desde su perspectiva, el futuro es predecible y el cambio organizacional controlable. Esta postura se concentra en la formulación estratégica como un proceso riguroso de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones en la organización orientado a posicionarla en el mercado. De esta manera, se intenta proveer de una justificación analítica para las decisiones estratégicas que se sustentan en técnicas de clasificación, ubicación y evaluación. Además, se asume que las decisiones estratégicas son prerrogativa de la alta dirección que diseña el plan estratégico, mediante el cual se define el destino de la organización. Entre los representantes más importantes y sus contribuciones a la visión ortodoxa de la planeación estratégica se pueden mencionar, entre otros a Ansoff, el *Boston Consulting Group*, Henderson, y Zakon, Porter, Sutton, Hofer y Schendel, como lo muestra el cuadro 2.

62

b) Visión no ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, se le considera como un proceso de construcción so-

**Cuadro 2**  
Visión ortodoxa de la planeación estratégica

PROPUESTA	ARGUMENTO	AUTOR
<b>Análisis estratégico</b>	Paradigma racionalista que postula la administración estratégica. Sostiene que la formulación estratégica es un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado. La decisión estratégica es prerrogativa del gerente.	Igor Ansoff
<b>Matriz de crecimiento participación</b>	Clasifica productos y negocios con base en dos variables: segmentación del mercado y tasa de crecimiento de los mercados, con ellas se construye una matriz que permite comparar la empresa con las demás en un portafolios de negocios o en un portafolios de productos.	Boston Consulting Group/Jean-Paul Sallenave
<b>Estrategia de unidad de negocios y estrategia corporativa</b>	Análisis estratégico de las áreas más rentables de la empresa.	Henderson y Zakon
<b>Estrategia competitiva y análisis de los sectores industriales</b>	Cinco fuerzas estratégicas: compradores, distribuidores, competidores industriales, competencia potencial y productos sustitutos. Postula tres estrategias genéricas: reducción de costo, diferenciación y opciones.	Michael E. Porter
<b>Ventaja competitiva en los sectores mundiales</b>	Análisis de los canales de valor a partir de los cuales la empresa puede definir en qué canal puede agregar más valor que sus competidores.	Michael E. Porter
<b>Integración vertical y diversificación</b>	Estrategias orientadas a la reducción de costos y al análisis de la creación de nuevas líneas de productos.	C. J. Sutton
<b>Modelos de Planeación Estratégica</b>	Misión, visión, objetivos y estrategias; fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Charles Hofer y D. Schendel

cial y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y la dirección del cambio organizacional. Esta propuesta postula la diversidad organizacional y contextual, y considera los aspectos del comportamiento emocional de los estrategas más que las respuestas estratégicas sustentadas en una supuesta racionalidad formal. Se le otorga mayor importancia a los valores compartidos de los actores en el análisis estratégico, lo que implica el reconocimiento explícito de que la elaboración estratégica no es exclusiva de un individuo aislado. Además, la visión no ortodoxa de la estrategia rechaza la noción positivista.

Se acepta la necesidad de ampliar la participación de los niveles medios de la estructura organizacional en la elaboración de las estrategias, al reconocer que la capacidad creativa no sólo se encuentra en los niveles jerárquicos superiores. Por otra parte, esta perspectiva descubre la importancia de la intuición en la dirección que toman las estrategias en períodos de caos. En este contexto, se considera que la capacidad de aprender rápidamente se constituye en la clave para la supervivencia de la organización. Se incluyen conceptos como poder, lenguaje, contingencia o subjetividad, entre otros, los cuales expresan la complejidad de la estrategia. Entre las propuestas y los representantes más destacados de esta vía se pueden mencionar, entre otros, a Child, Mintzberg, Pettigrew, Van de Ven, Barry y Elmes, Heracleous y Barrett, Knights y Morgan, Chaffee Schwenk, De la Ville y Mounoud, Whittington, como lo expone el cuadro 3.

#### c) Visión crítica de la estrategia corporativa

La noción crítica de la estrategia desde la perspectiva de la teoría de la organización, asume que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que consideran a los administradores y los empleados como el mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de la estrategia en las organizaciones. Entre los representantes de esta perspectiva destaca el trabajo de Knights y Morgan (1991), quienes construyen un modelo que establece la relación entre estrategia, discurso y poder. Otro enfoque que puede ser incluido en la visión crítica está representado por Carter, Clegg y Kornberger (2010), que analizan la relación entre la estrategia y el arte de gobernar.

En términos generales, se puede afirmar que el interés principal del análisis del discurso estratégico, se expresa en las siguientes premisas: a) el estudio de la emergencia, desarrollo y reproducción de las estrategias *per se*; b) el análisis de las condiciones en el que el discurso estratégico se vuelve *pensable* y *practicable*; c) la búsqueda del conocimiento de cómo se transforma la practicabilidad del discurso estratégico en una fuerza disciplinaria y se vuelve parte de la identidad de administradores y trabajadores.

Bajo estas premisas, la visión crítica se concentra en el análisis de la estrategia corporativa a partir de la genealogía y la construcción del discurso desde la-

**Cuadro 3**  
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica

PROPUESTA	ARGUMENTO	AUTORES
Proceso y cambio estratégico. Cómo el poder y la política dirigen la emergencia de las estrategias.	Se enfocan sobre la emergencia, sobre la estrategia, como un sentido que está hecho por los estrategias como ellos lo harían, como ella se haría. En contraste con la estrategia, como un proceso de planeación racional, que primero es desarrollado y luego puesto en práctica. Desde esta perspectiva, la estrategia es mucho más orgánica, espontánea, explícitamente menos causal y racional.	Mintzberg Pettigrew Pettigrew y Whipp Van de Ven
Selección estratégica. Decisiones estratégicas para centrarse en algunas cosas y no en otras.	La estrategia es lo que los equipos de alta dirección –o coaliciones dominantes– hacen. Ellos decidirán enfocarse más en algunas contingencias que en otras. Por ejemplo, pueden procurar manejar el tamaño de la empresa –a menudo una consideración clave para los negocios familiares, en los cuales no quieren perder el control– o pueden decidir tratar de manejar el entorno –quizás conspirando con los competidores en la fijación de los precios–.	Child
Símbolo y estrategia. Juegos de lenguaje que constituyen la estrategia.	La estrategia es lo que los estrategas dicen. Lo que el estratega hace es el empleo del lenguaje de la estrategia. La conversación de lo conversado es un modo de mostrar la competencia lingüística como un estratega auténtico. La estrategia puede ser estudiada atendiendo, estrechamente y con cuidado, al discurso de la estrategia en textos escritos y hablados. La estrategia produce posiciones sustanciales, como “el estratega” y aquellos que son sujetos –y objetos– de la estrategia.	Barry y Elmes Heracleous y Barrett
Análisis cualitativo. Aproximaciones interpretativas para comprender la estrategia.	En este modelo estratégico interpretativo –Chaffee–, se argumenta que las organizaciones son “una colección de acuerdos sociales establecidos por los individuos de libre albedrío” con el objetivo de atraer a muchos individuos para cooperar en el cambio, y pueden tratar con la complejidad en beneficio mutuo. Desde esta perspectiva, la estrategia está basada en un contrato social y la realidad organizacional está basada en la realidad socialmente definida que la gente construye. Lógicamente, el modelo interpretativo estratégico pone un énfasis sobre la comunicación, los símbolos y el significado compartido.	Chaffee Schwenk De la Ville y Mounoud
Estructura y agencia. La estrategia vista a través de la teoría estructuralista.	La estrategia es obligada por la preexistencia de los juegos de relaciones, los cuales son referenciados como una estructura. Aún, la esencia de estrategia es el ejercicio de la agencia de gente que trata de conseguir cosas hechas. Las relaciones de estructura-agencia son problemáticas. Desde esta perspectiva, la estrategia es considerada para ser resuelta a través de agentes que utilizan las reglas y los recursos de las estructuras, en donde obligan a sus acciones para intentar alcanzar agendas estratégicas. Los agentes no pueden escoger la estrategia libremente, ellos no son ajenos a la historia contra la cual luchan.	Whittington

Fuente: tomado de Carter, Clegg y Kornberger, (2010: 99-100) y modificado por los autores.

perspectiva del poder. Consideramos que esta propuesta crítica sobre la estrategia, contribuye al establecimiento de las bases para entender la ambigüedad, en la que se desarrolla el quehacer estratégico en el ámbito de las organizaciones y aporta elementos para entender el pensamiento estratégico. Como se podrá observar, impera la lógica del poder del ápice estratégico más que la racionalidad organizacional, lo que le otorga a este proceso una gran importancia en la configuración del modo de organizar, y la relación con el entorno.

Los expertos en estrategias corporativas y de negocios consideran la estrategia como una simple herramienta del *management* para hacer más calculables las actividades organizacionales, o más controlable el mercado, pero sin reconocer cómo algunas características del discurso estratégico pueden ser auto-realizadas en sus efectos, sólo porque la dirección de las organizaciones detenta el ejercicio del poder, el cual les permite imponer las condiciones en las que se deberán realizar las tareas de la organización (Knights, 1992).

Desde esta perspectiva, se considera que la proliferación del discurso estratégico fue condición y consecuencia de una gran cantidad de corporaciones, que buscaban transformar sus prácticas, para coincidir con sus estándares de la planeación estratégica con relación a las metas de largo plazo, a los objetivos de la organización y a los medios para alcanzarlos.

La relación entre los discursos y las prácticas del mercado, y su estrategia, es importante no sólo para el análisis genealógico de su génesis y desarrollo, sino también para el entendimiento de la construcción y evolución de sus instrumentos, así como la ética que la fundamenta. De este modo, es posible penetrar en el discurso y la práctica de la estrategia, aclarando cómo esas reglas de formación son análogas a las de las ciencias positivas y su génesis y desarrollo está estrechamente eslabonado con los problemas de gobernabilidad.

Siguiendo las ideas de Knights (1992), el discurso es considerado como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan las formas de relacionarnos y actúan por encima de un fenómeno particular. Esto es, se produce una percepción de la realidad y después creemos que es verdadera. Por ello, el discurso se convierte en un ejercicio de poder basado en el conocimiento, produciendo su propia verdad mediante una visión particular del mundo.

Desde esta perspectiva, el discurso no es un simple punto de vista, sino una práctica social que se reproduce y hace ver al discurso como verdad. Por ello no se puede separar el conocimiento y el poder. Los efectos del poder del discurso siempre son la resistencia del sujeto y esto genera el dinamismo del discurso.

El discurso estratégico se constituye en la construcción heurística que luego tiene que concretarse, implicando un proceso transformador de lo conceptual a lo concreto, de lo subjetivo a lo objetivo, cristalizándose en las prácticas y saberes cotidianos de la organización. Así, se puede considerar la analogía de que el discurso es una especie de escritura taquigráfica, de un conjunto total de relaciones conocimiento-poder que son primero pensados, estructurados y posteriormente escritos, hablados, comunicados e incluidos en las prácticas sociales mismas que, mediante un proceso de institucionalización, se formalizan y se convierten en rutina en el ámbito organizacional.

Como se puede apreciar, estas relaciones producen poder y efectos de verdad, y consecuencias, pero no deben ser entendidas como resultado inevitable del dominio particular de un conjunto de valores y normas, sino como un resultado

producido contingencialmente de las acciones de los sujetos que “podrían ser de otro modo”. Expresando, de esta manera, la relatividad y la ambigüedad en el que se desarrollan estos procesos organizacionales.

Otro punto de vista crítico de la estrategia lo presenta la obra de Carter, Clegg y Kornberger (2010), quienes plantean que el origen de la estrategia no sólo está ligada con el aspecto bélico, sino que también está más relacionada con el arte de gobernar. Estos autores señalan que con frecuencia se analiza la historia de la estrategia con poco rigor y en consecuencia se tiene una visión superficial de ella. Para los autores, la elección sensata de antepasados es un viejo truco de marketing. La idea de que la estrategia puede trazarse en una perfecta continuidad de desarrollo desde los antiguos griegos, 500 años antes del nacimiento de Cristo, hasta el día actual es visiblemente absurda. Maquiavelo y Clausewitz diseñaron estrategias, pero en un contexto muy diferente y con diferentes objetivos en mente. No hay ninguna historia lineal sencilla que acumule una construcción progresiva de un cuerpo coherente de conocimientos. De hecho, cualquier coherencia dada, es más un intento de dar un sentido retrospectivo para tratar de construir un pedigrí intelectual legítimo para un cuerpo de conocimiento intelectual exclusivo. Desde una perspectiva histórica se puede observar que la estrategia cambia y se desarrolla. Se puede considerar como un discurso de gestión consciente, la estrategia es un fenómeno relativamente reciente. Esencialmente, en gran medida es una invención de Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, con indudables raíces en el pensamiento militar.

Como dijo el filósofo danés Kierkegaard (citado por Carter, Clegg y Kornberger, 2010), la historia es como profetizar –sólo está dirigida hacia atrás, no hacia adelante en el tiempo–. Citando a Kierkegaard nuevamente, vivimos vidas tanto como una araña que gira en su hilo para dejarse caer hacia abajo desde el techo hasta el piso: no tenemos nada delante de nosotros, viajamos a través del espacio en el hilo que producimos, como una narrativa detrás de nosotros. La estrategia es similar. Produce argumentos que sirven para explicar y dar sentido de dónde venimos y a donde nos dirigimos. La historia nos dice de dónde venimos a partir del momento en el que se tomaron ciertas decisiones, cómo influyeron las cosas y, lo más importante, cómo podrían ser cambiadas, y esto es tan verdadero en las organizaciones como en los Estados y los individuos.

¿Cuáles son las diferentes perspectivas históricas sobre la estrategia? ¿Por qué el fenómeno se hizo tan importante en nuestros tiempos? ¿De dónde viene? Pensamos que los orígenes de la estrategia se relacionan con lo que llamamos, a falta de un término mejor, el “arte de gobernar”. Personas como Maquiavelo implícitamente hicieron estrategias acerca de cómo dirigir una de las mayores organizaciones de su época, que eran las ciudades-estado. Aunque las versiones modernas de estrategia pueden ser muy distintas, pensamos que se derivan de las mismas raíces de la estrategia tal y como la percibía Maquiavelo.

Desde la perspectiva de Carter, Clegg y Kornberger (2010), la obra de Maquiavelo puede ser considerada como un manual práctico de asesoramiento estraté-

gico y táctico que permite a los líderes gobernar eficazmente sus Estados. Maquiavelo escribió que la detección de problemas es la clave para que la estrategia tenga éxito: "...como los médicos dicen al empezar una enfermedad, es fácil de curar pero difícil de diagnosticar. Después de un tiempo... se vuelve fácil de diagnosticar pero difícil de curar." Por lo tanto, uno tiene que tomar medidas precautorias en cuanto los problemas se hacen visibles en el horizonte.

### 3. De la planeación estratégica al pensamiento estratégico

En la década de los 80 Henry Mintzberg señaló que el significado del término "planeación estratégica" era ambiguo y difuso, y que era necesario tener una comprensión clara del concepto (Mintzberg, 1981). En la actualidad, este término es utilizado indiscriminadamente, y su análisis se complica aún más con la presencia creciente de un nuevo término denominado: "pensamiento estratégico".

Es común que en la literatura contemporánea la relación entre la planeación estratégica y el pensamiento estratégico sea tratada con ligereza y poca claridad, lo que ha contribuido a generalizar la confusión sobre este tema. Con frecuencia, el término de planeación estratégica es utilizado para referirse a un proceso de pensamiento programado, medible, analítico, formal. Por otra parte, el término de pensamiento estratégico se utiliza para referirse a un proceso de pensamiento creativo, divergente, inconmensurable, ambiguo. Sin embargo, la confusión se deriva del hecho que aunque haya un uso frecuente de estos términos, todavía algunos autores los aplican con sentidos fundamentalmente distintos.

Mientras que para algunos autores como Mintzberg, el pensamiento estratégico y la planeación significan formas de pensamiento distintas y que son útiles en las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica; para otros autores, como Michael Porter, el pensamiento estratégico no es tanto creativo como analítico. Algunos plantean que la planeación estratégica contiene una actividad analítica, pero las prácticas de organización que la rodean han sido transformadas; para otros el verdadero objetivo de los instrumentos analíticos de planeación estratégica es facilitar la creatividad y el pensamiento estratégico; por otra parte, algunos autores sostienen que la planeación estratégica es inútil en un mundo dinámico y debería ser desechada para favorecer el pensamiento estratégico.

Al revisar la literatura contemporánea relacionada con el análisis estratégico podemos encontrar multiplicidad de posturas sobre los significados de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico así como la ausencia de discusión sobre la relación de estos dos conceptos. Por ello se hace necesario explicar su relación y realizar una aproximación a esta problemática a partir de diferenciar los significados de estos términos en las diferentes posturas teóricas. A continuación distinguen cinco posturas en torno a esta relación (ver cuadro 4).

**Cuadro 4**  
Posturas teóricas sobre los significados de la planeación y el pensamiento estratégico

POSTURA	CARACTERIZACIÓN		AUTORES
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
1. El pensamiento estratégico antecede y es distinto de la planeación estratégica.	Proceso de pensamiento sintético y divergente.	Analítica y convergente. La planeación estratégica deberá ser desechada a favor del pensamiento estratégico.	Mintzberg (1994) Altier (1991) Harari (1995)
2. El pensamiento estratégico tiene un carácter analítico.	Los autores usan el término de pensamiento estratégico como un proceso de pensamiento convergente y analítico.		Porter (1991) Zabriskie y Huellmante (1991) Eden (1990)
3. El objetivo de la planeación estratégica es facilitar y mejorar el pensamiento estratégico.		Considera que la planeación estratégica está constituida con instrumentos utilizados para ayudar al desarrollo del pensamiento creativo y para enriquecer los modelos mentales de los directores implicados en el proceso.	De Geus (1998) Wack (1985a y 1985b) Artículos de altos directores de Royal Dutch/Shell publicados en Harvard Business Review
4. La planeación estratégica evolucionó en el pensamiento estratégico.	El pensamiento estratégico es considerado una evolución de la planeación estratégica, la cual se ha hecho menos elitista en sus orígenes y más sofisticada en sus métodos. Los cambios a la planeación estratégica tradicional principales son tomar en cuenta el contexto mundial y mayor atención a la organización y a la cultura organizacional como factores vitales de implementación, así como involucrar a los diversos niveles de staff de la organización.		Wilson (1994) Bonn y Christodoulou (1996) Gray (1986)
5. Planeación y pensamiento estratégicos como proceso dialéctico.	Planeación y pensamiento estratégico interrelacionados como proceso dialéctico; se relaciona a los dos procesos con el aprendizaje; son formas de pensamiento que en el análisis final son tan necesarios como complementarios y capaces de divergir y luego convergir, de manera creativa; capaces de entender las implicaciones mundiales, siendo sintéticos, pero también analíticos.		Heraclous ( 2003)

Fuente: elaboración propia.

1. El pensamiento estratégico antecede y es distinto de la planeación estratégica. Desde esta perspectiva, la planeación no puede producir estrategias porque es un proceso programático, formalizado y analítico; más bien es qué pasa después de que se deciden las estrategias, de que son descubiertas, o de que simplemente surgen. Uno de los representantes de esta postura es Mintzberg (1994), que trata de acotar el espacio teórico que ocupa el concepto de planeación estratégica, sugiriendo que está basado en tres falacias claves: la predicción que parte del supuesto de que los planificadores pueden adivinar el futuro del mercado; el error de la separación de los planificadores de las operaciones de negocio y del contexto del merca-

do bajo la premisa de que esta separación puede producir estrategias eficaces; por último, la falacia de formalización, que parte de la idea de que formalizando procedimientos se pueden producir estrategias, mientras que su función apropiada, de acuerdo con Mintzberg, es operar estrategias ya existentes. Otros autores incluidos en esta postura llegan a plantear que la planeación estratégica debería ser desechada completamente a favor del pensamiento estratégico (Altier, 1991; Harari, 1995). En resumen, se puede afirmar que el argumento principal de esta postura plantea que el pensamiento estratégico y la planeación estratégica implican procesos de pensamiento distintos, donde la planeación estratégica es analítica y convergente mientras que el pensamiento estratégico es sintético y divergente.

2. El pensamiento estratégico tiene un carácter analítico. Esta postura se asocia principalmente con Michael Porter y su propuesta, considerada como una contribución original al campo de la dirección estratégica, que propone las cinco fuerzas de análisis, la cadena de valor, el modelo de diamante de ventaja competitiva nacional y la estrategia como sistema de actividad. En este sentido, Porter plantea dos preguntas críticas del pensamiento estratégico: ¿cuál es la estructura de la industria y cómo se desarrollará probablemente con el tiempo? ¿cuál es la posición relativa de la empresa en la industria? (Porter, 1991). Otros autores que comparten la postura analítica del pensamiento estratégico son Zabriskie y Huellmantel (1991), que recomiendan un proceso secuencial bien definido de seis pasos para permitir el pensamiento estratégico; Edén (1990), que describe un proceso de pensamiento estratégico basado en el trazo de un mapa cognoscitivo. Como se puede observar, los autores de esta postura usan el término pensamiento estratégico no como un proceso de pensamiento sintético y divergente, sino como uno convergente y analítico, de igual forma que algunos autores usarían el término de planeación estratégica.

3. El objetivo de la planeación estratégica es facilitar y mejorar el pensamiento estratégico. Desde esta perspectiva se considera que la planeación está constituida por instrumentos que son utilizados para ayudar al desarrollo del pensamiento creativo. Esta postura incluye una serie de artículos de *Harvard Business Review*, escritos por antiguos dirigentes de alto rango del *Royal Dutch/Shell* (de Geus, 1988; Wack, 1985a, 1985b). Los instrumentos estratégicos asociados con esta postura son la planeación de escenarios como proceso para obtener respuestas apropiadas de un futuro razonablemente posible, a partir del diseño de preguntas que guíen a los administradores en la elaboración de supuestos y sensibilicen su pensamiento sobre espacios potencialmente competitivos y sustancialmente diferentes a los comunes. Entre los autores que pertenecen a esta postura se puede mencionar a Wack (1985b), que describió el escenario del proceso de planeación de Shell, enfatizando que los escenarios sirven a dos objetivos principales: a) proteger: anticipación y comprender el riesgo; b) emprender: descubrir opciones estratégicas de las cuales se era inconsciente. De esta manera, los escenarios proporcionan algo valioso para los administradores: la capacidad de percibir de nuevo la realidad. Por su parte De

Geus (1988), sugiere que el valor del proceso de planeación no reside en el plan en sí mismo, pero sí en el enriquecimiento de los modelos mentales de los directores implicados en este proceso.

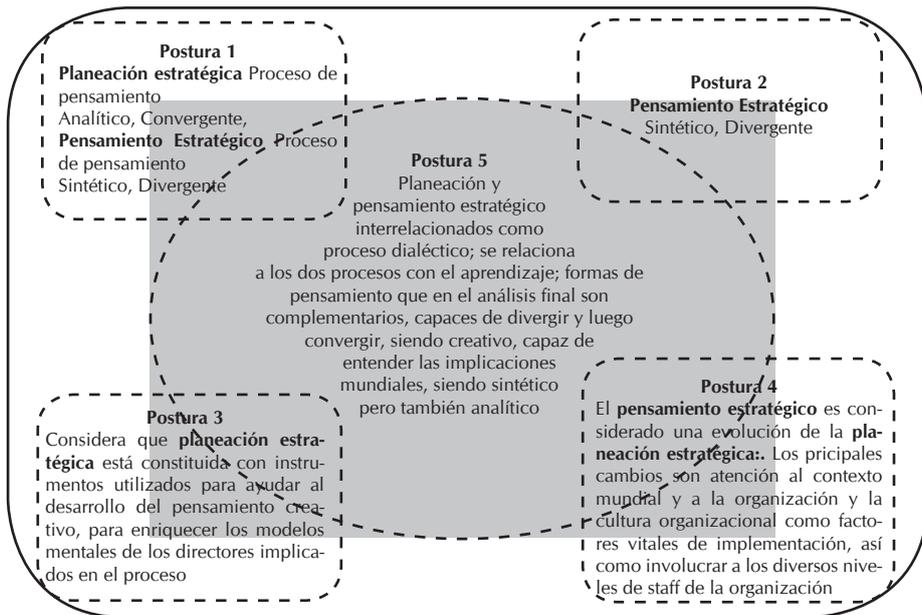
4. La planeación estratégica evolucionó en el pensamiento estratégico. Se ha sugerido que la planeación estratégica ha cambiado radicalmente desde su inicio a principios de los años 1970. Al sobrevivir a sus defectos originales de diseño, ésta se ha desarrollado en un sistema viable de dirección estratégica o de pensamiento estratégico (Wilson 1994). Desde esta perspectiva, los cambios principales a la planeación estratégica tradicional, incluyen el cambio de planificar con responsabilidad desde el *staff* a los gerentes de línea, la descentralización de la planeación a las unidades de negocios, mejor atención a los cambios ambientales, una selección más sofisticada de las técnicas de planeación y mayor atención a la organización y a la cultura organizacional como factores vitales de implementación (Bonn y Christodoulou, 1996). Relacionado con este punto de vista, se señala en la literatura argumentando que la planeación estratégica es útil si es realizada en forma apropiada, es decir, involucrando a directores –gerentes– de línea, definiendo unidades de negocio correctamente, teniendo pasos de acción claros, y la integración del plan con otros mandos de la organización (Gray, 1986). En resumen, esta postura establece que la planeación estratégica y el pensamiento estratégico son identificados más con las prácticas de la organización que los rodean que con los procesos de pensamiento implicados. El pensamiento estratégico es considerado como una evolución de la planeación estratégica, que, se ha hecho menos elitista que en sus orígenes y más abierta y sofisticada en sus métodos.

5. Planeación y pensamiento estratégicos como proceso dialéctico. Desde esta postura autores como Heraclous (2003), sostienen que el pensamiento estratégico y la planeación estratégica están interrelacionados en un proceso dialéctico, donde tanto uno como la otra son necesarios para el análisis estratégico eficaz, cada uno es necesario pero ninguno por sí mismo es suficiente. Desde la perspectiva de Mintzberg sobre las diferencias entre pensamiento estratégico y planeación estratégica así como su opinión sobre la ausencia de habilidad de la planeación para producir estrategias de innovación, no se corresponde necesariamente con el punto de vista de Porter, que sostiene que las herramientas analíticas son necesarias y que ellas también pueden estimular la creatividad. Las herramientas son usadas en cada etapa del proceso de la administración estratégica y no son importantes en sí mismas, pero sí como medio de animar la actitud creativa y analítica. En este sentido, se puede concordar con la presencia de un proceso de pensamiento dialéctico, capaz de discrepar y luego coincidir, siendo creativo y posteriormente ver las implicaciones mundiales verdaderas de manera sintética pero también analítica. Todo ello reconoce la capacidad de ascender y descender en la escala de abstracción, así como la capacidad de visualizar tanto la imagen integral del contexto como las implicaciones operacionales de la organización. En síntesis se plantea que la inte-

racción de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico desde el ámbito de la administración estratégica es considerada como un proceso en donde el pensamiento estratégico se caracteriza como un proceso de pensamiento sintético, divergente y creativo en interacción con la planeación estratégica considerada como un proceso de pensamiento analítico, convergente y convencional. Por un lado, el objetivo del pensamiento estratégico es descubrir las nuevas estrategias de forma imaginativa que puedan volver a escribir las reglas del juego competitivo y prever el futuro potencial considerablemente diferente del presente. Por el otro, el objetivo de la planeación estratégica es la operacionalización de las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico, así como apoyar el proceso de pensamiento estratégico. En figura 2 se puede observar la interacción entre la planeación estratégica y el pensamiento estratégico así como sus divergencias y convergencias.

71

**Figura 2**  
Convergencias y divergencias de la Planeación y el Pensamiento Estratégico



Fuente: elaboración propia.

## 4. Algunas reflexiones

La estrategia como concepto central de la administración y del análisis organizacional ha sufrido múltiples transformaciones con la finalidad de reducir la incertidumbre, racionalizar la estructura y los procesos e influir en el entorno. Desde esta perspectiva, su diseño ha evolucionado en función de las fluctuaciones y contingencias

de sus entornos externo e interno. Pasando de una simple metodología normativa como la planeación estratégica hasta la construcción de modelos estratégicos complejos que surgen del pensamiento estratégico. Sin embargo, es importante considerar cómo la lógica del análisis estratégico se trastoca al trasladarse de un modelo de organización burocrática a un modelo de organización flexible.

Se inicia el debate sobre el origen y lógica del concepto de estrategia. Se incorporan aspectos subjetivos que antes eran combatidos por los campos convencionales de la administración y la teoría de la organización como, por ejemplo: el poder, la subjetividad, la complejidad, la ambigüedad. Se inicia un tránsito bidireccional entre lo cuantitativo y lo cualitativo, entre lo convergente y lo divergente, entre la imaginación creativa y la normatividad real, entre lo objetivo y lo subjetivo en el diseño estratégico. Todo ello obliga a repensar críticamente este concepto fundamental de la administración y la organización para problematizar la pertinencia y los fines de este concepto desde una perspectiva social.

El desarrollo de las propuestas del análisis estratégico ha creado paralelamente una serie de contradicciones y paradojas que en el ámbito organizacional quedan en su mayoría sin solución. Algunas de ellas se pueden identificar a partir de los postulados y prácticas del análisis estratégico. Entre las paradojas más comunes se pueden mencionar:

1. La claridad de las metas organizacionales del presente frente a un futuro impredecible. El futuro no se puede adivinar, por lo mismo, las decisiones del presente siempre se confunden ante la indescifrable fluctuación del futuro. Algunos teóricos de la organización así como economistas y psicólogos han sido seducidos por el pensamiento lineal que reduce la existencia de un gran número de eventos caóticos y complejos a una simple secuencia de causas y efectos que refuerza la seguridad psicológica de la ilusión de la predicción del futuro, pero que rechaza al estratega como causa e ignora la posibilidad real del ciclo en el que causa y efecto interactúan mutuamente (Barba y Montoya, 2008). En este sentido, la planeación estratégica se reduce a una aplicación programable de un cálculo imaginado y de eventos racionales. Se parte del supuesto de que la planeación estratégica puede anticipar eventos futuros. Sin embargo, la planeación estratégica se minimiza y se simplifica ante una realidad compleja, y en este sentido, se crea una brecha entre las metas aparentemente claras y un futuro abierto e impredecible.
2. Distancia entre la planeación e implementación. Las estrategias pueden ser creadas de acuerdo a problemas del presente y con soluciones imaginadas de acuerdo al conocimiento limitado del mismo. En la medida que el pensamiento se vuelve más complejo al aprehender la realidad, las formas simples de relación entre problemas y soluciones sufren modificaciones. Esto es, que las soluciones para problemas complejos se orientan hacia el cambio. Evidentemente la orientación que asumen las soluciones están impregnadas

por las preferencias del estratega. Así, el plan produce una complejidad que difícilmente puede ser controlada bajo el supuesto de la racionalidad organizacional. Esto responde a que no necesariamente los intereses del estratega se alinean a los fines organizacionales. En consecuencia, el plan produce un desorden que supuestamente pretende combatir y se concentra, principalmente, en los problemas de ejecución y procesos de translación de una visión estratégica a formas concretas de ejecución.

3. Se estimula la creatividad e imaginación del estratega frente a las capacidades reales de la organización. Esto es, el estratega establece estrategias que difícilmente puede ejecutar con precisión, en gran medida, se promete un futuro ideal frente a un presente caótico, ambiguo y complejo.
4. Distanciamiento entre el cambio planeado y su evolución contingente. El plan promete el cambio futuro e inmediatamente, lo transforma en un proceso calculable y lineal. De esta manera, el futuro es convertido en un mero resultado controlado. En este sentido, Weick (1979) señala que el aprendizaje y la auto organización ocurren más fácilmente cuando se fomenta la laxitud organizacional y es considerado como un espacio de experimentación y simpleza, donde no se calculan los pasos simples pero se puede seleccionar libremente entre formas diferentes de movimiento y se puede explorar el espacio organizacional. Sin embargo, la planeación estratégica inhibe constantemente esta posibilidad al presionar al cálculo y la predicción del futuro en lugar de reconocer la emergencia de su entorno. Se crea una brecha entre las metas que se pueden alcanzar y las posibles oportunidades que son rechazadas por la simple razón de que no son calculables.
5. Paradoja entre fines organizacionales y adecuación de medios. La planeación estratégica se basa en el supuesto de que se puede identificar, formular y comunicar metas estables que puede lograr la organización. Sin embargo, las metas difícilmente son estables, ni es factible que una meta común pueda representar la dirección hacia la cual es orientada o dirigida la organización. Los lineamientos que establece la planeación estratégica y sustentan su fuerza, son construidos básicamente sobre la ignorancia de la pluralidad y contradicción de las metas que establece la organización. A pesar de considerar esta complejidad, se crea una gran distancia entre fines aparentemente estables y medios aparentemente racionales; a pesar de reflejar una recreación articulada y mutuamente constitutiva de medios y fines, su interrelación se divide y se simplifica.
6. Contradicción entre orden y un desorden que supuestamente debe ser combatido. La planeación estratégica es necesaria porque de lo contrario la organización puede caer en su propio caos. Por ello, la agenda estratégica demanda disciplina y continuidad. Sus enemigos son la distracción y los arreglos informales (Porter, 1991). Sin embargo, el caos, el desorden y el ruido

están lejos de acabar con la organización. Por el contrario, se constituyen en una condición de cambio y mejoramiento. La planeación estratégica se centra en el control y promete imponer el orden sobre las actividades de la organización, negando la complejidad de la interacción entre orden y desorden.

Como se puede observar, en términos generales la evolución del análisis estratégico entre la planeación y el pensamiento estratégicos expresa la creciente complejidad del campo organizacional. Es una realidad que independientemente de sus alcances y limitaciones, el análisis estratégico se constituye en un instrumento poderoso de las organizaciones contemporáneas que tiene una gran incidencia, principalmente, en los ámbitos social y económico, por lo que demanda una mayor atención de los investigadores para comprender los procesos de transformación que se dan en la modernidad. La discusión sobre el ámbito estratégico organizacional está vigente, se continúa y se amplía. Lo que aquí se presentó es una expresión de un debate inconcluso pero necesario para entender la incidencia de lo organizacional en lo social.

## Bibliografía

- Altier, W. J. (1991), "The power of bifocal vision", *Management Review*, abril, pp. 42-46.
- Barba Á., A. (1991), "El análisis interorganizacional: Otra cara oculta del poder", en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.), *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, Universidad Autónoma Metropolitana-Hispánicas, México, pp. 217-250.
- Barba Á., A. (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad*. El caso del LAPEM de CFE, UAM-CFE, México.
- Barba Á., A. y M. T. Montoya F. (2008), "El análisis estratégico. Una perspectiva interpretativa", *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, vol. 3, núm. 41, pp. 1158-1175.
- Bennis, W. y M. Mische (1996), *La organización del siglo XXI. Reinventando la empresa a través de la reingeniería*, Panorama, México.
- Bonn, I. y C. Christodoulou (1996), "From strategic planning to strategic management", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 4, pp. 543-551.
- Carter, C., S. Clegg y M. Kornberger (2010), *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*, Sage, Chennai, India.
- Chandler, A. (1987), *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Col. Historia Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Chanlat, J. F. (1994), "Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview", *Organization Studies*, vol., 15, núm. 1, pp. 47-80.
- Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994), *Replantarse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona.
- Clegg, S. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Post-modern World*, Sage, London.
- Clegg, S. (1992), "¿De las Culturas Antiguas a la Fatuidad Posmoderna?", en *Gestión y Política Pública*, vol. 1, núm. 1, pp. 103-153.

- Cooper, R. y G. Burrell (1988), "Modernism, Postmodernism an Organizational Analysis: An Introduction", *Organization Studies*, vol. 9, núm. 1, pp. 91-112.
- De Geus, A. (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 70-74.
- Drucker, P. F. (1994), *La sociedad postcapitalista*, Editorial Norma, Colombia.
- Eden, C. (1990), "Strategic thinking with computers", *Long Range Planning*, vol. 23, núm. 6, pp. 35-43.
- Fayol, H. (1961), *Administración Industrial y General: previsión, organización, dirección, coordinación y control*, Herrero Hermanos, México.
- Gray, D. H. (1986), "Uses and misuses of strategic planning", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 89-97.
- Harari, O (1995), "Good/bad news about strategy", *Management Review*, Julio, pp. 29-31.
- Heraclous, L. (2003), *Strategy and organization. Realizing Strategic Management*, University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Heydebrand, W. (1989), "New Organizational Forms", *Work and Occupation*, vol. 16, núm. 3, pp. 323-357.
- Knights, D. (1992), "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management", en *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 3, pp. 214-236.
- Knights, D. y G. Morgan (1991), "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organization Studies*, vol. 12, núm. 2, pp. 251-273.
- Luhmann, N. (1991), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, Alianza Editorial-Universidad Iberoamericana, México.
- Mintzberg, H. (1981), "What is planning anyway?", *Strategic Management Journal*, núm. 2, pp. 219-324.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 107-114.

- Mintzberg, H. (1999) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Montaño H., L. (1993a), "La Modernidad Organizacional. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales", en varios, *Estrategias Organizacionales*, Col. Serie de Investigación no. 11, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 11-30.
- Montaño H., L. (1993b), *Modernización y estudios organizacionales. Importancia social de la investigación*, Mimeo, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 19 pp.
- Ouchi, W. (1986), *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Porter, M. (1991), "Know your place", *Inc*, septiembre, pp. 90-93.
- Roethlisberger, F.J. y W. J. Dickson (1966), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Taylor, C. (1992), *Grandeur et misère de la modernité*, Bellarmin, Canada.
- Taylor, F. W. (1961), *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México.
- Wak, P. (1985a), "Scenarios: uncharted waters ahead", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 73-89.
- Wak, P. (1985b), "Scenarios: shooting the rapids", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 2-14.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead – it changed", *Long Range Planning*, vol. 27. núm. 4, pp. 12-24.
- Zabriskie, N. y A. Huellmantel (1991), "Developing strategic thinking in senior management", *Long Range Planning*, vol 24, núm. 6, pp. 25-32.