



# Libro Safari de estrategias

## Un paseo guiado a través de la parte salvaje de la administración estratégica

Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand  
Free Press, 2005  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Podría leer 100 libros sobre estrategias corporativas y no encontrar ninguno tan informativo o agradable como éste. Aunque nadie leería una charla sobre los preceptos principales de los diferentes esquemas de estrategias corporativas por diversión, los tres autores de este libro se acercan razonablemente a brindar justamente eso. Utilizando ingeniosas citas y dibujos animados aquí y allá para dar más sabor a su texto, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel explican 10 teorías de estrategias sin jamás disgustar a nadie. Escriben un capítulo sobre cada “escuela” de administración estratégica, una introducción y un capítulo final que afirman que ningún modelo estratégico puede reemplazar la conexión que usted tiene con las realidades de su negocio. *BooksInShort* opina que, aunque las charlas no son lo suficientemente profundas para permitirle implementar alguno de los modelos estratégicos, le darán una idea de lo que tiene sentido hacer en su situación. Los lectores generales interesados en estrategias también encontrarán este texto accesible y educativo.

### Ideas fundamentales

- Los 10 principales arquetipos de la administración estratégica ofrecen cada uno perspectivas diferentes.
- La “escuela de diseño” crea una estrategia única para ajustarse a las capacidades y contexto individuales de una compañía.
- La “escuela de planeación” utiliza fórmulas detalladas que contribuyen a un plan maestro elaborado.
- La “escuela de posicionamiento” aplica una estrategia basada en identificar su posición en el mercado.
- La “escuela empresarial” se enfoca en una única estrategia dinámica del líder.
- La “escuela cognoscitiva” examina la adquisición de conocimientos para formar estrategias, mientras que la “escuela de aprendizaje” enseña que éstas surgen de las experiencias.
- La “escuela de poder” afirma que las estrategias se forman a partir de una red de relaciones de poder.
- La “escuela cultural” afirma que las estrategias expresan valores explícitos e implícitos compartidos.
- La “escuela ambiental” ve las estrategias como una respuesta a factores externos.
- La “escuela de configuración” trata a las demás escuelas como platonos en un bufé para probarse de acuerdo con las necesidades correspondientes.

### Resumen

#### Una historia natural sobre la administración estratégica

Así como cada uno de los seis ciegos del proverbio sintió una parte del elefante y alegó que la parte que exploró demostraba la naturaleza del poderoso monstruo, desde la serpenteante cola hasta una pierna que parece tronco de árbol, puede encontrar académicos, consultores y ejecutivos que afirmen que sus puntos de vista y experiencias representan toda la administración estratégica. Como el elefante, la estrategia corporativa es mayor y más compleja que lo que una sola perspectiva pueda comunicar. Aunque ciertas ideas tienen gran influencia durante un tiempo, la realidad competitiva obliga a los empresarios a siempre estar creando nuevos enfoques efectivos – o a perder contra aquellos que lo hacen. Los expertos han producido varias esquematizaciones diferentes para las estrategias corporativas. Para comenzar su planeación estratégica, empiece por estudiar los principios de 10 modelos generales de administración estratégica para conocer sus opciones.

#### 1. “La escuela de diseño”

Esta escuela analiza las capacidades y el ambiente externo de una compañía, y luego se esfuerza en diseñar una estrategia competitiva que incluya a ambos. Los críticos sostienen que una estrategia formal basada en el diseño puede convertirse en un impedimento para el aprendizaje y en una barrera para la adaptación a medida que cambia el mercado. Una estrategia basada en un breve análisis de la realidad puede no funcionar a largo plazo. Aun así, en algunos casos el enfoque de la escuela de diseño puede ser útil. Es efectivo durante una transición organizacional de un período de parámetros cambiantes a una situación más estable. Puede también ser útil para una nueva organización o para una que responda sólo a una persona, poderosa y bien informada, que sintetice extraordinariamente bien la información.

## **2. “La escuela de planeación”**

La escuela de la planeación utiliza detallados listados, diagramas y técnicas de evaluación especializada, como el análisis FODA (evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para producir resultados destinados a pensar por los estrategas. Con este método, los gerentes deberían elegir metas corporativas e implementar procesos estratégicos según lo indiquen los resultados de los analistas. Sin embargo, las compañías que utilizaron estos procesos rara vez se vieron beneficiadas. Había confusión, a menudo trataban de aglomerar demasiada información en casillas muy pequeñas. La escuela de planeación perdió popularidad rápidamente en los 1980. Jack Welch comenzó a desmantelar la vasta e influyente operación de administración estratégica de General Electric en el momento de convertirse en su director ejecutivo. Los partidarios de la escuela de planeación esperaban que sus mecanismos de objetivos generaran resultados sólidos y utilizables, pero a menudo produjeron desviaciones costosas y destructivas. Peor aún, los burócratas de la planeación estratégica a menudo invalidaban a los jefes de departamento prácticos que trataban de lidiar con problemas de negocios reales que no se ajustaban a las ideas académicas de la escuela de planeación.

## **3. “La escuela de posicionamiento”**

La escuela de posicionamiento ve directamente el contenido de las estrategias en vez de estudiar los mecanismos que influyen en la creación de estrategias. Esto permite a los profesionales evaluar y desarrollar los principios de la escuela, más que aceptar sus preceptos a ciegas. Los profesionales de la escuela de posicionamiento rechazan el principio de la escuela de diseño que sostiene que se debe crear cada estrategia de manera que encaje con la situación de una compañía. Estudian los resultados de las estrategias de posicionamiento para determinar cuáles funcionan mejor en situaciones específicas. Los adeptos a esta escuela tienden a citar a Sun Tzu, Carl von Clausewitz y otros pensadores militares. Ven a la empresa metafóricamente como un ejército que se debe organizar para ser efectivo en la batalla contra sus competidores.

## **4. “La escuela empresarial”**

En esta escuela un solo líder formula la estrategia de una organización, por lo que el éxito depende de la perspicacia mental, emocional y administrativa de esa persona, así como de su experiencia y sabiduría. En vez de enfocarse en el elefante metafórico, esta escuela presta atención al individuo que monta al elefante. Define a los empresarios como fundadores, dueños o “líderes innovadores”, incluyendo a los líderes dinámicos en grandes empresas establecidas de otros propietarios. El concepto del “gran líder” de esta escuela ha demostrado su capacidad para vender revistas y libros, aunque la investigación académica no respalde su mito del superhombre o la supermujer. En 1973, el autor Henry Mintzberg definió cuatro características del empresario, quien: 1) enfoca las estrategias en encontrar nuevas oportunidades, 2) tiene todo el poder, 3) lleva a cabo las estrategias con saltos audaces en vez de pasos sucesivos y 4) busca el crecimiento sobre todo lo demás.

## **5. “La escuela cognoscitiva”**

A medida que la ciencia ha ido descubriendo cómo funciona, aprende y hace juicios el cerebro, se ha incrementado el interés analítico sobre cómo funcionan las mentes de los gerentes para crear estrategias. Esta escuela cree que los estrategas son “autodidactas”, o sea, que generan sabiduría mediante la experiencia; que el conocimiento basado en la experiencia guía sus acciones y, así, influye en experiencias futuras. Los científicos afirman que la toma de decisiones, aunque no depende de una rigurosa racionalidad, representa un intento por ser tan racional como sea posible. Así como los recuerdos no son reproducciones de cintas almacenadas, sino imágenes mentales que se reconstruyen según sea necesario (con la gran influencia de las circunstancias presentes), uno construye sus percepciones a partir de su entorno. Dos personas que trabajan hombro con hombro pueden tener perspectivas muy diferentes de lo que su organización trata de lograr, cómo y por qué. La escuela cognoscitiva puede ayudarle a entender la formación de estrategias pero, generalmente, da más importancia a la teoría de la administración estratégica que a sus prácticas.

## **6. “La escuela de aprendizaje”**

Esta escuela acepta el derribamiento de modelos estrictos llevado a cabo por la escuela cognoscitiva y explica que los gerentes desarrollan sus estrategias con el tiempo, al ir aprendiendo. Describe la manera en la que las compañías forman sus estrategias, en vez de tratar de recomendar fórmulas para crear esas estrategias. Cuando se enfrente usted con una estrategia que no funciona, ni se moleste en debatir si fracasó porque unos tontos la implementaron incorrectamente o si, en primera instancia, está mal formulada. Por el contrario, enfóquese en estrategias menos complejas, que abarquen menos, y menos exigentes pero más efectivas. Los profesionales piensan que esta escuela es una buena herramienta para el aprendizaje individual y colectivo, aunque los críticos afirmen que reemplaza la estrategia con aprendizaje y, por tanto, debilita la competitividad de la empresa.

## **7. “La escuela de poder”**

Las organizaciones que siguen esta estrategia se vuelven redes de relaciones de poder. Dentro de esas redes, los individuos representan una colección única de conexiones profesionales internas y externas. La primera barrera que los defensores de la escuela del poder deben superar es el tabú casi universal contra la admisión de que la política desempeña un papel en la cultura de cada compañía. Una vez que la gente acepte eso surge un lado positivo, ya que las culturas políticas tienen varias ventajas. Permiten a los más fuertes llegar a los puestos de liderazgo. Promueven la competencia entre varios puntos de vista en vez de preseleccionar una voz favorecida. Estimulan el cambio y atraviesan fuerzas que de lo contrario obstaculizarían el progreso. Y, la gente con poder político puede utilizar sus influencias para facilitar el cambio una vez que la compañía determina su rumbo. Ya que su organización mantiene relaciones de poder con distribuidores, socios, clientes, agencias reguladoras y gobiernos locales, debería usted hacer un análisis cuidadoso de las partes interesadas para entender la trayectoria estratégica que debe tomar.

## 8. “La escuela cultural”

Mientras que la escuela de poder divide a la organización en una red de intereses fragmentados, la escuela cultural entrelaza a todos en un tapiz de intereses colectivos y trabajo cooperativo. Este movimiento surgió de la fascinación pública con el éxito de las compañías japonesas en los años 1980. La exploración académica adicional comenzó a explicar la cultura como mente organizacional, un tipo de “cognición colectiva”. Las ideas principales de esta escuela incluyen:

- La interacción social forma estrategias que surgen de las creencias compartidas de sus miembros.
- La gente absorbe esas creencias mediante la participación en la compañía.
- La enseñanza organizacional refuerza esos entendimientos mutuos.
- Los miembros de la empresa no pueden describir la totalidad de cultura de ésta.
- La estrategia refleja las intenciones colectivas de la organización y protege los recursos que considere competitivamente ventajosos.
- La cultura existente promueve su propia continuación, así que un cambio de estrategia a menudo requiere un cambio en la cultura organizacional.

## 9. “La escuela ambiental”

Aunque usted puede tener una gran percepción mediante el estudio del funcionamiento interior de su organización, ésta existe en un contexto exterior. Otras escuelas incluyen factores externos en sus análisis estratégicos, pero la escuela ambiental da prioridad al contexto externo. Por lo tanto, posiciona a la compañía en un papel más pasivo. Esta escuela afirma que las fuerzas generales en su entorno determinan la mayor parte de su proceso de creación de estrategias. Esta filosofía pide a los líderes de la empresa que evalúen su entorno correctamente y adapten la organización a esa realidad. Según la interpretación de la escuela ambiental, las organizaciones se agrupan alrededor de nichos donde pueden competir y nutrirse hasta que falle el alimento económico y mueran. Esta escuela utiliza los principios de selección natural para explicar la formación, estrategia y muerte corporativas. Sus críticos sostienen que las compañías pueden elegir dónde y cuándo competir, y no están necesariamente limitadas a un único ecosistema de negocios.

## 10. “La escuela de configuración”

Si ve valor en cada una de estas escuelas y quiere mezclarlas y combinarlas para que se adapten a sus necesidades, tome en consideración la escuela de configuración. Ésta ha hecho grandes contribuciones a la literatura de la administración estratégica y a las prácticas de organizaciones del mundo real. Sus principios operativos principales son:

- Las organizaciones adoptan un conjunto de características durante un período.
- Estos rasgos se combinan para influir en las estrategias que formulan.
- Su compañía cambiará su configuración cuando necesite responder a inestabilidades que afectan su habilidad para funcionar efectivamente.
- El éxito de las configuraciones estratégicas de su empresa determina, con el tiempo, su ciclo de vida.
- Mantener la estabilidad es una meta clave de sus decisiones estratégicas.
- Puede utilizar cualquier herramienta de las otras escuelas para construir su mejor estrategia.
- No utilice estrategias por sí mismas, sino que haga coincidir cada una con el momento y la situación correctos.

## Así que, ¿cuál es su ruta estratégica?

Las compañías parecen ser entidades complejas en las que se interrelacionan elementos únicos, y nadie puede aislar un factor solo y seguir describiendo todas sus interacciones. Sin embargo, aunque identificar su empresa como un conglomerado de componentes separados puede ayudarle a administrarla, las compañías funcionan realmente como organismos individuales. Los intentos por tratar una organización como una serie de componentes separables llevarán a los tipos de desastres que a menudo suceden cuando las compañías intentan vender divisiones o absorber a otras compañías. Las 10 escuelas de administración estratégica se enfrentan con las realidades de los negocios de diferente manera, pero pueden ayudarlo a fortalecer su compañía. Aunque cada escuela tiene algo útil que decir, base su enfoque en lo que es su compañía y en quién es usted, en vez de tratar de forzarla en un molde que ignore sus realidades empresariales.

## Sobre los autores

**Henry Mintzberg** enseña administración en McGill University y es autor de varios libros y docenas de artículos sobre administración. **Bruce Ahlstrand** enseña en Trent University. **Joseph Lampel** enseña en Cass Business School, City University, Londres.

---