

CONOCIENDO SOBRE GESTIÓN

Ana Paula Morgado Carneiro, Pablo Garcia

Universidad Nacional de Misiones

Facultad de Ciencias Económicas

Campus Universitario, Ruta 12 Km 7 ½ , C.P.3304,

Miguel Lanús, Misiones, Argentina

E-mail: anacarneiro@gmail.com

E-mail: pabloseba77@hotmail.com

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar las lecturas que sirvieron de base teórica para fundamentar la importancia de la gestión y de la planificación estratégica como instrumento para la innovación. Se discutirá la necesidad de planificar, los grandes precursores en la gestión de empresas, el surgimiento y los desafíos de la planificación estratégica.

PALABRAS-CLAVES: planificación estratégica, innovación, gestión de empresas.

INTRODUCCION

La planificación estratégica es una importante técnica administrativa que auxilia a ordenar las ideas de las personas, sin embargo Almeida (2001, p.13) destaca que se necesita “saber dirigir los esfuerzos para aquello que trae resultados”.

Durante muchos años los administradores han luchado por las cuestiones y problemas que confrontan los gestores hoy. Para enfrentar los desafíos y barreras del mundo moderno, el hombre siempre inventó modos de mejor utilizar sus esfuerzos.

Las organizaciones están viviendo en un ambiente de turbulencia y constantes mutaciones, así necesitan modificar las tentativas de error y acierto para una forma planificada de conducir y encarar la realidad con el fin de conseguir mejores resultados en sus acciones.

El mundo actual se compone de organizaciones, por eso Chiavenato (2000b) preconiza que entre tantas funciones administrativas, hay necesidad de planificación para las actividades de producción de bienes y servicios.

Los planes de la empresa para sus negocios permiten la proyección de la facturación y del lucro, pero "si hubiera un hiato de planificación estratégica entre las ventas futuras deseadas y las proyectadas, la alta administración tendría que desarrollar o adquirir nuevos negocios para rellenarlo" Kotler (1998, p.84).

Los dirigentes, en la visión de Chiavenato (2000a, p.147), "al rastrear las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa, y al desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales (...) necesitan de un horizonte de tiempo proyectado a largo plazo, de un abordaje global". Deberá envolver la organización como un todo integrado de recursos, capacidades y potencialidades además de la utilización de decisiones basadas en juicio.

De acuerdo con Graeml (2000, p.141) la planificación estratégica no da garantías de éxito, pero aumenta la probabilidad de ocurrencia de hechos favorables, maximizando el retorno de la inversión y minimizando la gravedad y las chances de ocurrencia de hechos desfavorables, lo que justifica su uso. Por otro lado, la planificación estratégica es totalmente dispensable si está basada en informaciones inconsistentes.

La necesidad de planear queda clara cuando Porter (1986, p.9) afirma que "las empresas nunca pueden parar de aprender sobre el sector en el que actúan, sus rivales o formas de mejorar o modificar su posición competitiva".

1.1 - Los Grandes Precursores

En el siglo XX surgió la administración científica desde las ideas de grandes pensadores y emprendedores como TAYLOR, FAYOL, FORD, WEBER Y MAYO. Todos ellos discutieron cuestiones que influenciaron directamente sobre la planificación como herramienta para el empleo en la busca por mejores resultados en las organizaciones.

Taylor (1986) se refiere a la planificación del servicio que debe ser preparado en la sección de planificación a través de “instrucciones escritas, minuciosas, a respeto del mejor proceso de hacer la tarea (...) estas instrucciones representan el trabajo acordado por varios hombres en la planificación, cada cual con una especialidad particular” (p.114) en obra escrita en 1911, *The Principles of Scientific Management*. Son ideas básicas conocidas como las expresiones clásicas: la holgazanería sistemática y su sistema diferencial de salarios; estudio del tiempo y del movimiento; la selección de personal; la preparación del trabajo. El énfasis principal fue en el análisis y en la división del trabajo obrero y en las tareas, a través de la especialización y de la reagrupación de movimientos, operaciones, tareas y cargos.

Chiavenato (2000b) relata que el ingeniero norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), pasó por una escalada ascendiente de cargos, hasta asumir la jefatura de los talleres de una industria norteamericana al formarse en un curso de ingeniería. Resalta que más tarde se alejó de esa industria para consagrarse como ingeniero consultor, en la aplicación de sus métodos de organización. Destaca que la obra de Taylor traducida para el portugués con el nombre de “Principios de Administración Científica” es un manifiesto revolucionario sobre el rediseño de los procesos de trabajo, visando aumentos espectaculares de la productividad.

Destaca que su teoría siguió un camino generalizador de las partes para el todo de la organización. Taylor es considerado el idealizador de la administración científica; desarrolló la Escuela de la Administración Científica, preocupada en aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo obrero.

Fayol (1981) clasifica las funciones esenciales de la empresa como: técnica, comercial, financiera, de contabilidad y administrativa. Destaca que la función administrativa requiere un cuidado mayor, donde su ritmo debe ser asegurado por la dirección de la empresa; ella comprende: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Discurre ampliamente sobre como una empresa deberá prever y adoptó que “prever es escudriñar el futuro y plantear el programa de acción” (p.26) en obra escrita en 1916, *Administration Industrielle et Générale*. Aplicó los principios: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de comando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal.

Chiavenato (2000b) describe que el ingeniero naturalizado francés, Henri Fayol (1841-1925) se preocupó en aumentar la eficiencia de la industria por medio de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y sus interrelaciones estructurales. Apunta que en la obra de Fayol traducida para el portugués con el nombre de “Administración Industrial y General”, el área funcional de administración está en el centro de la organización. Admite que predominaba la atención para la estructura organizacional, con los elementos de administración y con los principios generales de la administración. El énfasis en la estructura es su principal característica. Destaca que sus estudios partieron de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes componentes de la organización. Fayol fundó la Escuela de Anatomía y Fisiología de la Organización o Teoría Clásica, caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debía poseer para ser eficiente.

El norteamericano Henry Ford (1863-1947), de acuerdo con Chiavenato (2000b), inspirado por Taylor, tuvo progresos formidables: en 1908, año de lanzamiento del modelo T de la Ford, el montaje del auto demoraba doce horas y veinte minutos; pasó para una hora y veinte minutos en la década siguiente, volviéndose un producto de masa barato y vendiendo 15 millones de unidades.

Ford adoptó tres principios básicos que son actuales hasta los días de hoy: intensificación, economicidad y productividad. Utilizó un sistema de concentración vertical al

producir desde la materia prima hasta el producto final y también un sistema de concentración horizontal desde una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Instituyó el salario mínimo para los obreros y determinó una jornada de ocho horas de trabajo al día. Buscó el perfeccionamiento de sus métodos y procesos de trabajo.

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), citado por Chiavenato (2000b), describe las características del modelo burocrático de organización que se arraigan en el medio organizacional público y privado. La burocracia tiene como ventajas: racionalidad con relación a los objetivos de la organización; precisión en la definición del cargo y en la operación; rapidez en las decisiones; univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita; uniformidad de rutinas y procedimientos; continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que es apartado; reducción de choque entre las personas, pues cada uno conoce lo que le es exigido; constancia; confiabilidad; beneficios para las personas. La burocracia presenta muchas disfunciones: internalización de las reglas y apego a los reglamentos; exceso de formalismo y papelería; resistencia a los cambios; despersonalización de la relación; categorización como base del proceso decisorio; superconformidad a las rutinas y a los procedimientos; exhibición de las señales de autoridad; dificultad en el servicio a clientes y conflictos con el público. Las ideas de Weber originaron la Teoría de la Burocracia.

El psicólogo australiano Elton Mayo (1880-1949), descrito por Chiavenato (2000b), profesor en Harvard, acarreó en los ateliers Hawthorne de Western Electric de Chicago una serie de experiencias científicas emprendidas entre 1927-1932 que lo llevaron a las siguientes conclusiones: el nivel de producción es resultante de la integración social; recompensas y sanciones sociales; concepto de hombre social; grupos informales; relaciones humanas; importancia relativa del contenido del cargo; énfasis en los aspectos emocionales. Fueron temas de sus estudios: las necesidades humanas básicas (fisiológicas, psicológicas y de auto-realización), el liderazgo y el proceso de comunicación.

Mayo participó de la corriente de las relaciones humanas, surgida en Estados Unidos de América, como reacción al mecanicismo que imperaba en las empresas. Era grande la

necesidad de humanizarse y democratizarse la administración y desvincularse de la aplicación de métodos rigurosos aplicados a los trabajadores. Mayo fue uno de los idealizadores de la Teoría de las Relaciones Humanas, preocupada por las personas y los grupos sociales.

2.0 - Surgimiento y Evolución de la Planificación Estratégica.

El estudio de la planificación estratégica tuvo inicio en la mitad del siglo pasado, por la necesidad de las empresas de saber decidir donde y como operar en el futuro. La planificación estratégica evolucionó con el paso del tiempo tanto en su forma como en su concepción; pasó a incluir proyecciones de inclinaciones, resultando en la planificación de largo plazo; posteriormente surgió la planificación estratégica para prever el porvenir y aún ganó amplitud, hondura y complejidad. .

En estos 50 años de aplicación por las organizaciones, la Planificación Estratégica ha evolucionado de acuerdo con el ritmo y el grado de complejidad de las mismas.

En la década del 50, el tema central era la Planificación Presupuestaria y Control financiero a través de operaciones como evaluaciones de proyectos, planificación de inversiones y presupuesto financiero. El gerenciamiento financiero era el elemento clave en las funciones corporativas. En este período, algunos autores como Scznick (1957) veían la estrategia como una perspectiva planeada y la organización como fuente de fuerzas y cobardías. Schumpeter (1950), Pegue (1959) tenían la idea que estrategia era algo visionario, con la presencia de un líder emprendedor. Simon (1947,1957,1958) y March (1958) idealizaban la estrategia como un mapa estructural, en un concepto de esquema, con perspectiva intelectual.

A mediados de los años 50, surgieron conceptos de grupos de Harvard Business School, que defendían la necesidad de una estrategia global para disciplinar algunos sectores en torno a objetivos corporativos.

Ansoff, Declerck y Hayes (1990) relatan que a principios de la década de 1950 surgió la planificación estratégica con la finalidad de tratar del problema técnico-económico entre

oferta y demanda, cuando primero las empresas y posteriormente otros tipos de organizaciones, pasaron a preocuparse por el ambiente; surge como método racional de análisis de las oportunidades ambientales, de los puntos fuertes y flacos de las empresas y de la mejor estrategia para aprovecharlas. Dejan traslucirse la idea de que la planificación estratégica era rígida, estancada y desvinculada de su implantación, pareciendo una caja aislada dentro de la propia empresa.

De acuerdo con Tavares (2000, p.43), “la evolución de la planificación tuvo inicio con la contribución esparcida de teóricos y prácticos de la administración en su interacción con la práctica, sistematizada en cuatro momentos: planificación financiera, planificación a largo plazo, planificación estratégica y gestión estratégica”.

La planificación financiera tuvo inicio en la última década del 50 en Estados Unidos de América; representado por el presupuesto, basándose en la estimativa de gastos derivados de la previsión de ingresos.

En los años 60 surge la planificación a largo plazo, basada en la creencia de que se puede alcanzar mejores resultados para el futuro, a través de una intervención en el presente.

La planificación estratégica surgió en mediados de los años 60 como la mejor manera de establecerse e implementarse la estrategia que aumentaría la competitividad de cada unidad de negocio. Planificación estratégica no es un pensamiento estratégico. La planificación estratégica en realidad ha sido practicada como “Programación Estratégica”, la articulación y elaboración de estrategias, o visiones, que ya existen.

En este momento, hay el desarrollo de los departamentos de planificación corporativa, crecimiento de los conglomerados, difusión de las organizaciones multinacionales. Ansoff (1965) formaliza y programa los presupuestos, y se crean varios escenarios y planificación de acciones, descompuestos en subestrategias y programas. El papel principal en la organización es de los Proyectistas.

Al final de la década del 60, Rhennam y Normann crean dentro de las organizaciones una perspectiva colectiva con valores, creencia, mitos, cultura, ideología y simbolismo.

Chandler (1962), Mintzberg, Miles y Snow (1978) configuran una idea de estrategia basada en el contexto. En 1959, Lindbrom, Cybert y March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), Prahalad y Hamel (1990) realizan la ligación periférica entre la teoría de aprendizaje y educación, surge la Teoría del Caos en la Matemática, el mensaje pretendido es aprender.

En la década del 70 surge la planificación estratégica, caracterizada por fórmulas simplistas y ni siempre de fácil utilización. Más recientemente surgió la gestión estratégica con el sentido de superar uno de los principales problemas presentados por la planificación estratégica, que según el autor, es el de su implantación.

Conforme Bateman y Snell (1998, p.125) “desde los años 60 hasta los años 80 la planificación estratégica enfatizó un abordaje de arriba hacia abajo para el establecimiento de objetivos y planificación”. Los ejecutivos desarrollaban planes y objetivos para toda la organización y los repasaban para los administradores tácticos y operacionales, y éstos, por su vez, tenían muchas limitaciones en cuanto a los procedimientos específicos tocante a la preparación de presupuestos para las respectivas unidades. Ya en los años 90, los autores mencionan que los principales ejecutivos están envolviendo cada vez más los administradores de toda la organización en el proceso de planificación. Los cambios obligan a los ejecutivos a mirar para todos los niveles de la organización en busca de ideas e innovaciones que puedan tornarla más competitiva. Los administradores tácticos y operacionales pasan a tener autonomía en algunos casos.

Ansoff y McDonnell (1993) ratifican que en la planificación a largo plazo, se cree que el futuro pueda ser previsto a partir de la extrapolación del crecimiento pasado; en la planificación estratégica, no se espera lo mismo pero se hace un análisis de las perspectivas de la empresa, identificándose inclinaciones, amenazas, oportunidades, y discontinuidades singulares que puedan alterar las tendencias históricas. La turbulencia creciente del ambiente ha llevado las empresas a inventar sistemas más complejos y refinados. “El diagnóstico estratégico es un enfoque sistemático para la determinación de los cambios que hay que realizar en la estrategia y en las potencialidades internas de la empresa para garantizar el éxito en su ambiente futuro” (p.55).

La Administración por Objetivos, según Chiavenato(2000b), surgió en 1954 cuando Peter Drucker publicó el libro “The practise of management” en el momento en el que la empresa privada norteamericana sufría grandes presiones. A través de esa técnica participativa de planificación y evaluación, los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios, establecen objetivos por alcanzar en un determinado período de tiempo y en términos cuantitativos, a través del dimensionamiento de metas, con enfoque en los resultados.

Las características son:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o cargo; interconexión entre los varios objetivos departamentales;
- Énfasis en la medición y en el control de los resultados; continuada evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
- Participación actuante de las gerencias; apoyo intensivo del staff.

GRACIOSO (1996, p.16) atribuye que “el génesis de la planificación estratégica, a nivel de empresa privada, puede ser localizada en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial”. Aclara que algunas empresas norteamericanas crearon sistemas de presupuestos anuales formalizados, que se transformaron en proyecciones plurianuales originando los planes quinquenales, que no pasaban de proyecciones financieras estáticas.

En los años 70, la empresa de consultoría de administración Boston Consulting Group sugirió instrumentos de evaluación estratégica, teniendo como punto de partida la matriz BCG, la cual dio origen a varias técnicas complementarias como, por ejemplo, la curva de experiencia. Y en su misión más actual surgió la planificación estratégica que buscó corregir fallos del pasado.

La escuela de la planificación, conforme Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000, p.44), “se originó al mismo tiempo que la escuela de design”, en la década del 50, del siglo pasado; su libro más influyente fue Corporate Strategy, de H.Igor Ansoff, publicado en 1965.

Asimismo, la década del 70, del mismo siglo, “vio la divulgación de millares de artículos en publicaciones académicas y en la prensa de negocios, que exaltaban las virtudes de la planificación estratégica formal”. La escuela de design, que sirvió de base para la escuela de planificación, tuvo origen en “dos influyentes libros escritos en California University (Berkeley) y en el MIT: “Leadership in Administration”, de Philip Selznick, en 1957, y “Strategy and Structure”, de Alfred D. Chandler, en 1962” (p.28).

Muchas respuestas a los nuevos desafíos ambientales fueron dadas a través de intentos y errores, naciendo “un cuerpo de abordajes para los problemas administrativos: análisis de índices financieros, administración por objetivos, presupuestos de capital, planificación del lucro, planificación global, planificación estratégica, PPBS [versión avanzada del sistema de planificación estratégica], análisis de programas, análisis diferenciado” (ANSOFF, DECLERCK Y HAYES, 1990, p.50).

Ansoff y McDonnell (1993, p.15) describen que “el primer paso en la evolución de la administración estratégica fue dado al final de la década del 50, cuando las empresas inventaron un abordaje sistemático para decidir donde y como operarían en el futuro”; en esa década “la planificación a largo plazo fue la respuesta de la empresa a las presiones del crecimiento rápido, del tamaño y de la complejidad” (p.294).

Los autores explican que “la parte analítica de ese abordaje recibió el nombre de formulación de estrategias, y el proceso por el cual los administradores, conjuntamente, formulan estrategias ha sido llamado de planificación estratégica” (p.15-6). Que “la planificación estratégica, que fue inventada en la década de 1960, menos de diez años después la planificación a largo plazo” (p.294).

En la década de 1970, surge la Estrategia corporativa, con principal foco la Planificación del Porfolio. Se crean unidades estratégicas del negocio como unidades de análisis de las matrices de porfolio. Se realiza el Análisis de la Curva de Experiencia y retorno de la cuota de mercado. En este punto, hay una integración del control financiero y estratégico, la planificación estratégica se vuelve un dialogo entre la corporación y sus divisiones.

Schendel, Cooper, Hatten en 1970 y Porter en la década del 80, analizan y organizan grupos estratégicos en busca de un análisis competitivo y un posicionamiento estratégico más analítico, y la organización se vuelve fuente de Ventaja Competitiva.

Al final de la década del 70 e inicio del 80, el análisis de la industria y de la competencia produce una segmentación de los mercados y un posicionamiento entre ellos. Hay un desinterés de las unidades de negocios poco atractivas y el gerenciamiento de la cadena de valor. Con Hannan y Freeman (1977) surge la Teoría de la Contingencia.

En ese proceso evolutivo, "el segundo paso fue dado en la década del 70, cuando se descubrió que la configuración interna de la empresa necesitaba transformarse siempre que la empresa promoviese una alteración discontinua de su estrategia" (p.16); ese proceso de determinación de la potencialidad para apoyar la nueva estrategia fue llamada planificación de potencialidades.

El tercer paso se dio al final de la última década del 70 en "respuesta a la frecuencia cada vez mayor de discontinuidades ambientales de consecuencias imprevisibles, particularmente en términos sociopolíticos y tecnológicos".

"Para lidiar con esas discontinuidades, las empresas empezaron a emplear una técnica de respuesta en tiempo real de llamada, administración de cuestiones" (p.16). El cuarto y más reciente paso "resultó de la resistencia organizacional enfrentada por los primeros esfuerzos visando implantar la planificación estratégica de la empresa" (p.16). Y complementan que la recomendación para superar la resistencia era lograr el apoyo de la alta administración, aunque no fuese suficiente.

En la década siguiente, del 80, es la gestión de cambios discontinuos que lleva en cuenta las características psicológicas, sociológicas, políticas y sistémicas de organizaciones complejas. De esa forma, la administración estratégica es un abordaje sistemático para la gestión de cambios estratégicos y comprende "el posicionamiento de la empresa a través de la estrategia y de la planificación de potencialidades; respuesta estratégica en tiempo real a través de la administración de cuestiones; la gestión sistemática de la resistencia durante la implantación de la estrategia" (p.16).

Al final de los años 80 e inicio de los años 90, la cuestión de la ventaja competitiva es fuerte dentro de las organizaciones, es un aspecto dinámico de la estrategia. En este momento, el análisis de los recursos de las competencias y capacidades organizacionales son esenciales para lograr ventajas de moverse primero. La Reestructuración corporativa y reingeniería del proceso del negocio son puntos analizados en la estrategia de la empresa, así como la construcción de nuevas capacidades a través de alianzas estratégicas, el gerenciamiento de recursos humanos y las nuevas estructuras organizacionales.

Al final de los años 90 e inicio de 2000, el tema central es la innovación estratégica y la “nueva economía”. Surge la ventaja competitiva por medio de la innovación estratégica, con adaptación del conocimiento de lo nuevo, el cambio para la era digital y la economía de red. La flexibilidad organizacional y la necesidad de rápidas respuestas son uno de los factores cruciales para la competitividad en esta era. Entre sus conceptos, tenemos: Gerenciamiento del conocimiento y una organización que aprende, competencia por padrones flexibles de ventaja, la organización virtual, la empresa basada en el conocimiento y las alianzas y redes.

Según Certo y Peter (1993) el resumen de una investigación llamada de informe Gordon-Howell patrocinada por la Ford Foundation y por la Carnegie Corporation, en los años 50 del siglo pasado, sugirió que la enseñanza de negocios incluyese un curso de capacitación en un área llamada política de negocios. Así, “enfataría el desarrollo de los conocimientos en la identificación, análisis y solución de los problemas del mundo real en áreas de negocios” (p.5) y esto favorecería a los estudiantes la capacidad para ejercitar el juicio.

A lo largo del tiempo el curso pasó a considerar la organización global y su ambiente, además de considerar el asunto de interés “la responsabilidad social y ética, como también el impacto potencial de los factores políticos, legislativos y económicos sobre el éxito en la operación de una organización” (p.5). Con base en ese énfasis dado más recientemente en los años 70, el nombre del curso de política de negocios cambió para administración estratégica. Para Wright, Kroll y Parnell (2000, p.28), “el empuje inicial de la disciplina política de negocios fue integrar las áreas funcionales dentro de la empresa de un modo que

podiera alcanzar una administración consistente” y de esa forma capitalizar sus puntos fuertes y reducir sus puntos flacos, en relación a las oportunidades y amenazas presentadas por el ambiente externo. Los parámetros de esa disciplina maestra pasaron a incluir análisis más formales del macro ambiente de la empresa, ambiente sectorial, misión, objetivos generales, formulación de estrategias y de su implementación cuando el objetivo de esa disciplina pasó a ser referida como administración estratégica.

Conforme Silva (2001, p.41) “la evolución de la planificación estratégica acontece en función de la velocidad de los cambios ocurridos en el ámbito empresarial. Pero, ese proceso evolutivo al contrario de descartar los enfoques antecedentes, asimila sus elementos más valiosos y condecetes con los cambios”.

3.0 - Desafíos de la Planificación Estratégica

A partir de 1950 los cambios ambientales pasaron a intensificarse más rápidamente y de forma continua, obligando a las organizaciones a identificar mejor los caminos a recorrer, por eso, la planificación estratégica surge como herramienta de poder cada vez más acentuado para trazar los objetivos a alcanzar por las organizaciones.

La necesidad de un compromiso a nivel social en cuanto a la determinación de como la empresa debe ser dirigida y que papel se debe desempeñar en la sociedad posindustrial, pues “desde la década de 1950, los desafíos se fueron volviendo cada vez más simultáneos: la necesidad de reactivar el espíritu emprendedor, de respuesta a la intensidad creciente de la competición a nivel mundial” es apuntado por Ansoff y McDonnell (1993, p.32).

Observan que “otra característica distintiva del siglo veinte ha sido la aceleración tanto en la incidencia como en la difusión del cambio. El cambio se ha vuelto menos previsible y las sorpresas pasaron a ser más frecuentes” (p.34). Esos autores admiten que el sistema de administración empleado por una empresa “es un ingrediente crucial de su capacidad de respuesta a los cambios en el ambiente externo, porque determina el modo por el cual la administración percibe los desafíos. Mintzberg (2001c) resalta que no existe “el mejor

camino” para administrar la estrategia, tampoco existe “el mejor camino” para la organización: formas bien diferentes funcionan en contextos particulares.

Los contextos articulan los varios elementos envueltos en el desarrollo de la estrategia: la estrategia, el proceso, la estructura, los sistemas, la cultura y el poder, caracterizando la situación particular dentro de las cuales determinadas decisiones son tomadas y los resultados logrados.

Los contextos analizados por Mintzberg (MINTZBERG, 2001c) son:

- **Emprendedor:** un líder asume personalmente una situación altamente dinámica, como en una firma nueva o en una pequeña iniciativa en un mercado en crecimiento, o en una gran organización que atraviesa una crisis.;
- **Innovador:** grupos de especialistas y expertos actúan en un ambiente dinámico en proyectos complejos e innovadores;
- **Profesional:** grupos de especialistas y expertos actúan en un ambiente estable, donde hay procedimientos estandarizados, sin embargo de alta complejidad, como hospitales, universidades, empresas de consultoría, oficinas de abogacía;
- **Maduro:** estructuras un tanto formales actúan en situaciones de estabilidad y con énfasis en operación de masa, empleando procesos de formación de estrategia con énfasis en la planificación formal, como ocurre en las llamadas organizaciones maquinales, como los servicios nacionales de correo, las montadoras de autos e incluso con las pequeñas correctoras de seguro;
- **Diversificado:** diferentes unidades de negocio, potencialmente autosuficientes, diversifican sus estrategias de producto / mercado, bajo un mismo arco empresarial.

6.0 - Conclusiones - Emprendedor y Emprendimiento

Aunque no sea un autor de estrategia literaria, incluimos en este capítulo las reflexiones de Schumpeter (1961), sobre el emprendedor y el emprendimiento, que nos da

elementos para entender el proceso de creación de un nuevo negocio y la importancia del emprendedor en la toma de decisiones estratégicas.

El autor recuerda que “las nuevas oportunidades son constantemente ofrecidas por el medio ambiente, de modo especial, nuevos descubrimientos se añaden continuamente a las provisiones de conocimientos existentes” (SCHUMPETER, 1961). Considera la creación de algo nuevo (el emprendimiento de nuevas composiciones) una función especial para los emprendedores, un tipo especial cuyo comportamiento es la fuerza motriz de un gran número de fenómenos importantes (SCHUMPETER, 1961). Contrapone dos tipos de comportamiento: gerentes y emprendedores (SCHUMPETER, 1961). Del gerente, dice, que en la rutina diaria, no hay necesidad de liderazgo, aunque, tras determinar las tareas personales, mantener la disciplina es una función que cualquier persona normal ocupa. (SCHUMPETER, 1961). Del emprendedor, dice, que cada paso fuera de los límites de la rutina presenta dificultades e implica un elemento nuevo, que constituye el fenómeno del liderazgo (SCHUMPETER, 1961).

Al reflejar sobre la naturaleza de las dificultades inherentes a la creación de una iniciativa innovadora, presentada por Schumpeter, podemos percibir las semejanzas con lo que Mintzberg, en secciones anteriores a este capítulo, argumenta sobre las incertidumbres y la imprevisibilidad intrínseca al proceso de formación de la estrategia.

Al describir los desafíos del emprendedor, al dar los “pasos fuera de la rutina”, (SCHUMPETER, 1961) describe los elementos presentes en el proceso de enfrentar la incertidumbre, inherente a lo nuevo y desconocido. Pues, fuera de los trámites habituales, el individuo se queda sin los datos para decidir y sin las normas de conducta que, generalmente, conoce muy minuciosamente en su ámbito. Ciertamente, aún debe prever y evaluar con base en la experiencia, pero, la incertidumbre de muchas cosas permanece, otras sólo son averiguables hasta cierto punto; quizá algunas puedan ser “conjeturadas”.

Esto vale, principalmente, para aquellos datos que el individuo se esfuerza por alterar y para los que pretende implantar. Lo que ya fue ejecutado tiene una realidad profundamente distintiva de todo lo que ya hemos visto y experimentado, la novedad es apenas una ficción.

Por analogía “emprender un nuevo plan y actuar de acuerdo con lo habitual son dos cosas tan diferentes como construir una carretera y transitar por ella”. (SCHUMPETER, 1961).

Y prosigue, (en sintonía con la visión de Mintzberg en cuanto al proceso emergente de formación de la estrategia y de las limitaciones inherentes al proceso de planificación formal), destacando la “imposibilidad de investigar exhaustivamente todos los efectos y contra efectos de la empresa proyectada”. Y citando, explícitamente, que “tal como la acción militar” necesita ser emprendida en una determinada posición estratégica, aun cuando todos los informes posiblemente pasibles de busca no estén a disposición, así también en la vida económica, la acción debe ser realizada sin elaborar todas las minucias de lo que se tiene que hacer (SCHUMPETER, 1961).

Sobre las resistencias de cada uno al enfrentar lo nuevo, recuerda que “el pensamiento regresa siempre y siempre a la habitual, aunque ésta se haya vuelto inadecuada e innovaciones más convenientes no presenten, en sí mismas, cualquier dificultad específica” (SCHUMPETER, 1961). Y, entonces, refleja sobre la importancia del sentido de misión personal del emprendedor, pues “en el íntimo de aquél que anhela realizar una nueva iniciativa, las fuerzas del hábito se levantan y dan testimonio contrario al proyecto embrionario, otra especie de fuerza de voluntad es, por tanto, necesaria para arrancar, de entre la faena y la preocupación de la renta diaria, objetivo y tiempo para concebir y ejecutar la nueva combinación y para convencerse de considerarla como una posibilidad real y no apenas como un sueño fugaz”. Concluyendo que “esa libertad mental presupone un gran dominio ante las solicitudes de cada día, y constituye un elemento peculiar y raro por naturaleza” (SCHUMPETER, 1961).

Por fin, el autor considera las reacciones del ambiente al agente de cambio: “la reacción del medio ambiente social contra quien anhela realizar una cosa nueva puede manifestarse” de varias formas: en la existencia de impedimentos legales o políticos; en los grupos amenazados por la innovación; en la dificultad de encontrar la colaboración necesaria; y, finalmente, en la dificultad de conquistar consumidores (SCHUMPETER, 1961).

BIBLIOGRAFÍA

MINTZBERG, H., (2001 a), "Los PS de la Estrategia", In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. (edes.), El Proceso de la Estrategia, 3ª ed., Lectura 1.2, Porto Alegre, Rs, Brasil, Bookman, pp. 26-32.

MINTZBERG, H., (2001c), "La Organización Emprendedora", In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. (edes.), El Proceso de la Estrategia, 3ª ed., Lectura 9.1, Porto Alegre, Rs, Brasil, Bookman, pp. 231-238.

MINTZBERG, H., (2001d), "La Organización Innovadora", In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. (edes.), El Proceso de la Estrategia, 3ª ed., Lectura 12.1, Porto Alegre, Rs, Brasil, Bookman, pp. 292-305.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B., (2001), El Proceso de la Estrategia. 3ª ed., Porto Alegre, Rs, Brasil, Bookman.

SCHUMPETER, J.A., (1961) Teoría del Desarrollo Económico, Editora Fondo de Cultura, Rio de Janeiro, (traducción del The Theory of Economic Development. 6th printing, Harvard University Press, Cambridge, 1959).

SCHUMPETER, J. A. (1971). Capitalismo, Socialismo y Democracia. Editora Aguilar, Madrid.

SCHUMPETER, J. A. (1982). Teoría del Desarrollo Económico. Colección Los Economistas. Editora Abril Cultural, São Paulo.