

REPENSANDO LA PLANEACION ESTRATEGICA

PARTE 1: RIESGOS Y FALACIAS

Henry Mintzberg*

Traducción de Anahí Gallardo Velázquez

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Los planificadores han tendido a echar la culpa de los problemas de la llamada "planeación estratégica" a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación. Pero la planeación estratégica pudo haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y, por sí misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias. Por lo tanto, los problemas reales pueden encontrarse a un nivel más profundo que el de estos riesgos, esto es, en una serie de "falacias" relacionadas con las habilidades para predecir discontinuidades, acerca de la capacidad de separar a los estrategas del hecho de hacer estrategias, así como de formalizar el proceso de elaboración de estrategias. La primera parte de este artículo, que está dividido en dos, concluye que la "planeación estratégica" es como el oxígeno para el retraso mental.

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los 60's con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: *Estrategias Corporativas*,¹ publicado en 1965. Tres décadas más tarde, se puede decir que si bien el concepto no está

muerto del todo, ha caído de su pedestal. Sin embargo, en mi opinión, las razones para esto todavía son poco comprendidas, lo que significa que todavía pueden generarse costosas aventuras bajo otros rubros.

En esta primera parte sobre el surgimiento y declive de la planeación estratégica, basado en mi último libro bajo ese título, considero lo que falló y lo que se puede aprender de esa experiencia, tanto de nuestros procesos de administración, como de nosotros mismos. En una segunda parte considerase las lecciones de esto para la planeación, tanto para los planes como para los planificadores.

El experto ha sido definido como alguien que evita los múltiples riesgos que hay en su camino hacia la gran falacia. Los planificadores son expertos en esto y algunos han escrito en forma extensa acerca de los "riesgos" que minan la práctica de la planeación. Yo creo que tenemos algo que aprender de estos peligros, pero no como hasta ahora han sido tratados en la literatura. Mi intención, por el contrario, es darles la vuelta y mostrar que la planeación puede ser la mera causa del problema por la que sus proponentes han tendido a culpar a otros. Esto despejará el camino para señalar una serie de falacias fundamentales, que creo han afectado la planeación estratégica, que en conjunto las reduce a una gran falacia.

* "Rethinking Strategic Planning" en Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, pp. 12-21. Gran Bretaña, 1994.

Los posibles peligros de la planeación

Un buen número de artículos publicados a través de los años, han identificado los "peligros" de la planeación. El más conocido ha sido acerca de la investigación que realizó Steiner sobre varios cientos de compañías, en su mayoría de grandes.² Aquí, como en otros estudios, sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un "clima" en la organización no acorde con la misma. La tabla 1 enlista diez de los principales peligros referidos por Steiner: razonablemente seis o siete de ellos se relacionan con estos dos (los números 1, 2, 4, 7, 10 y tal vez, el nueve con el primero y el 6 con el segundo).

En cierta forma, los peligros son a la planeación como los pecados a la religión: impedimentos que deben ser hechos a un lado, defectos cosméticos que requieren ser descartados de tal manera que el trabajo noble del servicio superior pueda llevarse a cabo. Excepto que los peligros de la planeación son casi siempre cometidos por "ellos" y no por "nosotros". Los administradores desatentos y las organizaciones disfuncionales son los pecadores, no los planificadores mismos o sus sistemas. Citando a Abell y a Hammond, "Las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana". Y tienen como su fuente, la naturaleza humana.³ Lo que esto parece significar es que "los sistemas podrían haber funcionado bien si no fuera por los malditos seres humanos". Pero hasta que las organizaciones se deshagan de las personas en beneficio de la planeación, es mejor que encontremos otras formas para explicar los problemas de la misma.

TABLA 1
Los peligros de la planeación corporativa

- 1.- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
- 2.- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
- 3.- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.

- 4.- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
- 5.- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- 6.- Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
- 7.- Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
- 8.- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
- 9.- Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
- 10.- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

Se ha oído más sobre los riesgos de la falta de apoyo de la alta dirección que de otros. Pese a todo, seguramente ninguna otra técnica de planeación ha tenido mayor apoyo que la planeación estratégica. Por ejemplo, en la Compañía General Electric, el más conocido sistema de planeación en América fue echado a pique a inicios de los 80's, cuando Jack Welch ocupó el principal cargo ejecutivo. ¿Supo Welch algo que Steiner, Abell y Hammond no tuvieron presente? De hecho, ¿había tenido (previamente) la planeación estratégica de la General Electric mucho apoyo de la alta dirección?

En relación a lo adecuado que resultaba el clima a la planeación, ¿hubo ocasiones en que tal clima no favoreció la efectividad del total de la organización?, ¿puede un clima, por ejemplo, ser compatible con un cambio importante pero hostil a la planeación?

Planteándolo en forma diferente: ¿un clima que favorece la planeación estratégica necesariamente es propicio para el pensamiento y acción estratégicos?

Al abordar estos temas alternativos, usaré una definición reducida de planeación, necesaria desde mi punto de vista. Defino la planeación como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un análisis "racional".

Naturalmente, la planeación con frecuencia se usa de una manera más amplia que ésta. Para algunas personas, planeación es ir a un retiro en la montaña para hablar de estrategias. No hay problema alguno en esto, excepto que cuando la planeación se define en forma tan amplia, se convierte en sinónimo de administración, ¿para qué se necesita una palabra diferentes? Como Wildavsky lo planteó en el título de un artículo: "Si la planeación es todo, posiblemente es nada".⁴ En la práctica, sin embargo, esto constituye un serio problema. Implícitamente, cuando no explícitamente, existe en el fondo un sentido de racionalidad formal de la palabra. Se le puede llamar "planeación" y de repente las cosas se sistematizan, las agendas quedan listas, los procesos se descomponen, por ejemplo: "Discutiremos los objetivos en la mañana, fortalezas y debilidades en la tarde", los horarios se establecen, "Las Estrategias Corporativas el martes a las 5 p.m., las Estrategias de Negocios el jueves por la tarde". De esta manera, la planeación no significa tanto pensar estratégicamente, como pensar acerca de estrategias en forma racionalizada, descompuesta, articulada. Con esto en mente, reconsideremos los riesgos de la planeación.

El riesgo del compromiso

El asunto no es simplemente si la administración se compromete con la planeación. También es: a) Si la planeación se compromete con la administración, b) Si el compromiso con la planeación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación, c) Si la propia naturaleza de la planeación favorece por sí misma el compromiso administrativo. Me propongo contestar cada una de estas preguntas en sentido negativo. Compare un estilo comprometido de administración con uno calculador.⁵ El primero integra a las personas al viaje, encuentra una ruta y desarrolla entusiasmo al viajar. La segunda se fija en el destino y calcula en forma inversa, lo que, con frecuencia produce algo menos que integración, porque para ser objetivo, como alguien señaló una vez, con frecuencia esto significa tratar a las personas como objetos. Si alguien tiene dudas acerca de qué estilo tiende a favorecer la planeación, considere lo que describió Igor Ansoff en el año de 1964:

"La metodología subyacente consiste en una serie de pasos diferenciados y reducidos: se identifica un conjunto de objetivos para la firma, se diagnostica la

situación actual de la empresa en relación con esos objetivos, y se determina la diferencia entre éstos (o lo que nosotros llamamos la brecha). El operador es evaluado por sus propiedades para disminuir la brecha. Si éstas son satisfactorias (la brecha esencialmente se cierra), el operador es aceptado: si la brecha se cierra parcialmente el operador es aceptado provisionalmente y se busca un operador adicional: si el operador es marginal o negativo, se le rechaza y se busca uno nuevo".⁶

Lo que a veces no se aprecia es que no hay tal cosa como una *estrategia* óptima, calculada a través de un proceso formal. Las estrategias intentadas no tienen un valor en sí mismas: para frasear las palabras clásicas de Philip Selznick, "un valor sólo en la medida en que la gente se compromete y les infunde su energía".⁷

El propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de estrategias, no importa qué tanto se haya dicho en contrario. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la intuición ha sido anotada en la literatura de la planeación. Para citar a uno de sus contribuyentes más prolíficos, George Steiner: "Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal". Pero ¿cuántas organizaciones reciben una bendición de este tipo?, y si la llegan a recibir, ¿cuántas veces tienen los intuitivos juicios correctos?.⁸ Muy cerca de Steiner, se encuentra un volumen consumado de publicaciones realizadas por Peter Lorange. El escribió que "el directivo en general, no debe estar... profundamente involucrado" en el proceso, sino ser "el diseñador de él en un sentido general".⁹ Si ésta es la manera en que los altos directivos, y especialmente los procesos críticos para ellos, son vistos por uno de los mejores escritores en el campo, entonces, ¿cómo esperar que la planeación genere el compromiso de la alta dirección?

En algún lugar de la jerarquía corporativa, el problema se vuelve más severo, porque la planeación con frecuencia se usa para ejercitar un control sobre los niveles medios y bajos de la administración. Hasta Ansoff ha comentado sobre esa extrañamente ingenua receta de que, si los administradores (de los niveles bajos) no planean voluntariamente, se les asusta con el disgusto del gran jefe, ya que a él le encanta planear.¹⁰ No es de sorprender que la cabeza del grupo operativo de la General Electric le haya hablado con vehemencia al reportero del Business Week, después de los cambios que efectuó Welch sobre: "tomar con

rudeza" su negocio "para alejarlo de la burocracia" de los planificadores.¹¹ Todo lo que él quería, era compromiso personal hacia su propia estrategia, por lo que había tenido que despedir a los "planificadores".

El riesgo del cambio

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

El propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción. Los planes pueden no engendrar compromiso humano, *era comprometer* a la organización. Un "plan flexible" como un Conservador Progresivo (o ¿un ingeniero civil?) es como oxígeno para el retraso mental: ...la planeación por dirección tiene que ser inflexible. Una vez que los planificadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado.¹²

Aún el proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio verdadero de las organizaciones. Esto se debe a su necesidad de descomposición que tiende a darse en términos de las categorías establecidas de la organización –por ejemplo, los niveles existentes de estrategia (corporativa, de negocios, funcional) o los tipos de productos establecidos (definidos como "unidades estratégicas de negocios"), sobrepuestas en las unidades de estructura en boga (divisiones, departamento, etc.). Pero el cambio estratégico real, generalmente significa, el rearrreglo de categorías, que muchas veces dejan detrás la planeación, y se concentran en el incremento del cambio (Cambio progresivo).

De hecho, la planeación tiende a promover el cambio que es genérico, en vez del creativo, simplemente porque el proceso es analítico, mientras la creatividad requiere síntesis. Poniéndolo de otra manera, es la creatividad, por definición, la que reorganiza las categorías establecidas: la planeación, en contraste, por su propia naturaleza usa, y así preserva estas categorías.

Hay algunos planificadores creativos alrededor –es decir, personas creativas con el título de planificadores–, pero que nada tienen que ver con la tecnología o el proceso de la planeación.

Como resultado, una confianza en la planeación tiende a promover estrategias que son extrapoladas del pasado o copiadas de otros. En la ciencia como en el amor, alguien una vez dijo con sarcasmo: "una concentración en la técnica es probable que lleve a la importancia". Explore todos los diagramas de planeación estratégica –todas aquellas secciones interconectadas que supuestamente le proporcionan estrategias– y en ningún lado encontrará una sola que explique el acto creativo de sintetizar ideas en estrategias. Todo puede formalizarse, excepto la mera esencia del proceso mismo.

Sin embargo, a pesar de sus problemas, la planeación tiende a favorecer el cambio a corto, sobre largo, plazo, simplemente porque como analizaré posteriormente, sus métodos de predicción, especialmente de las discontinuidades, son débiles. Los visionarios pueden a veces enfocar amplia y distantemente: las técnicas de planeación. Por el contrario, no pueden ver, ni más allá ni tampoco afuera de cada lado. Además, el hecho mismo de tener que vincularse a la planeación estratégica para presupuestar, como se señala en los modelos, focaliza la atención en el corto plazo. El largo plazo simplemente no cuenta en la mayoría de la planeación del mundo real, tanto figurativa como realmente.

El riesgo de la política

Un clima de actividad política estropea el mundo ordenado de la planeación, según un riesgo convencional. Sin embargo, de hecho, la planeación hace su parte para producir determinadas actividades políticas, mientras que otras actividades políticas, a veces hacen su contribución para promover un cambio progresivo en las organizaciones, ¡a pesar de la planeación!

La planeación se describe típicamente como objetiva. Pero eso, de hecho prueba ser una forma desviada de la objetividad. Por una razón, los planificadores están desviados como el resto de nosotros, en su caso, de la planeación misma y de su propia influencia en la producción de estrategias, indudablemente, pero también de las metas que ellos favorecen implícitamente en la organización. Una inclinación en favor de la objetividad, por ejemplo, significa como ya lo hemos visto, el favorecimiento de los procesos analíticos

sobre los intuitivos –aquellos que pueden ser formalmente descompuestos, articulados y de esta manera replicados y verificados formalmente–.

Además, como ya se ha discutido, la planeación introduce una predisposición a favor del cambio creciente, de estrategias genéricas y de metas que pueden ser cuantificadas (de tal manera que por ejemplo, en un estudio de cómputo de capital) los costos y beneficios típicamente difíciles de cuantificar fueron excluidos del análisis financiero).¹³ De este modo, la popularidad de la planeación estratégica pudo haber favorecido las llamadas estrategias de liderazgo de costo sobre las de liderazgo del producto, simplemente porque el diseño innovativo o la alta calidad son más difíciles de medir y formalizar el corte directamente en ese caso de costos.

Si la planeación está prejuiciada, se vincula con la creación de resistencia política, al menos de las personas que representan otras creencias –para el cambio revolucionario, por ejemplo, o las estrategias creativas o los diseños de innovación de producto o simplemente de bien anticuada intuición–. Cuando los planificadores impugnan los procesos informales de los administradores, cuando desalientan el compromiso en favor del cálculo, cuando actúan como perros de presa tras las prácticas correctas de los mandos medios, ellos agravan el clásico conflicto político entre la línea y el staff. De este modo pueden promover el mismo clima que encuentran incompatible con la planeación.

Finalmente, la política misma puede, a veces, tener

un efecto positivo en la organización, a pesar de la planeación. Cuando ésta favorece algo cercano al status quo, mientras que la organización necesita un cambio radical, entonces el reto político de la planeación y de otros procedimientos establecidos puede constituir el único camino para lograrlo. Poniéndolo en forma diferente, la política, como la intuición sólo puede ser una alternativa viable y preferible para la planeación para que las cosas funcionen en las organizaciones.

Estos son, desde mi punto de vista, los verdaderos riesgos de la planeación estratégica. Pero sus problemas reales son más profundos. En conclusión, voy a discutir especialmente tres, como “deficiencias”, reduciéndolas, en conclusión, a una gran falacia.

El error de la predeterminación

Para comprometerse en la planeación, una organización requiere ser capaz ya sea de controlar su ambiente, de predecir su curso o simplemente, de asumir su estabilidad. De otra manera, no tiene sentido establecer un curso inflexible de acción que constituye un plan.

Igor Ansoff escribió en *Estrategia Corporativa*, en 1965, que “Nosotros debemos referirnos al período en que la firma es capaz de construir previsiones con una exactitud de, por ejemplo, más o menos 20% de acuerdo al horizonte de planeación de la firma”.¹⁴ ¡Una de las declaraciones más extraordinarias de uno



Foto: Guillermina Baena. Archivo de la Fundación Manuel Buendía

de los libros más populares de siempre! ¿Cómo en el mundo, puede firma alguna saber el período para el cual una previsión puede proporcionar tal precisión, dejémoslo sólo en “estar segura” de la sola previsión? Cómo, en otras palabras, ¿la previsión puede ser prevista? La evidencia de las previsiones, es de hecho, todo lo contrario. Mientras que ciertos patrones repetitivos (p. ej. las estaciones) pueden llegarse a predecir, la previsión de discontinuidades, como las innovaciones tecnológicas o los incrementos de precio son, de acuerdo son Spiros Makridakis, un líder experto en el campo, “prácticamente imposibles”. En su opinión, es poco o nada lo que se puede hacer, “sólo estar preparado en forma general para...reaccionar rápidamente una vez que la discontinuidad surge”.¹⁵ Y si tales eventos no pueden predecirse, la única esperanza para la planeación es asegurar que ninguna de las consecuencias llegue a ocurrir o simplemente hacer una previsión por extrapolación. Pero esa esperanza no cuenta mucho dada otra conclusión de Makridakis, en un artículo de revisión que escribió con Hogarth, en el que señalan que “La previsión a largo plazo (de dos o más años) es notoriamente imprecisa”.¹⁶

Naturalmente, de manera informal, ciertas personas pueden a veces “ver” cosas que van a ocurrir. Es por eso que las llamamos “visionarias”. Pero ellos crean sus estrategias en una forma diferente, más personalizada o intuitiva. La estrategia, en este caso, toma el sentido de una amplia perspectiva, una visión general de la dirección (que no está articulada en forma muy precisa). El problema con la planeación es que necesita de esa articulación y precisión, tanto de la estrategia como de las condiciones en que está inmersa. No sólo tiene que tener predictibilidad después, sino también durante la elaboración de la estrategia. En otras palabras, se supone que el mundo debe mantenerse en quietud mientras que el proceso fluye. De aquí, aquellos calendarios cerrados de planeación que tienen estrategias que aparecen, digamos, el primero de junio, para ser aprobadas por la mesa directiva el día quince.

Uno puede imaginar a los competidores esperando el dieciséis (¡especialmente si son japoneses y no creen mucho en tal planeación!).

De hecho, el concepto de estrategia mismo implica estabilidad, ya sea en los planes que se intentan o en los patrones realizados.¹⁷ La planeación encaja bastante bien en esto, así como también está diseñada para estabilizar la conducta. Pero el sujeto aquí, no es tanto la estrategia como la elaboración de la misma, y ésta se da precisamente en un mundo que no permanece estático, o no ha permanecido estático. Esto, en

otras palabras, es un proceso dinámico, asociado con el cambio y generalmente un cambio significativo y discontinuo, lo que representa las condiciones más incómodas para la planeación.

Las estrategias no se desarrollan bajo una cédula, concebida en forma inmaculada. Pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de la planeación formal. Si las estrategias representan estabilidad, entonces la elaboración de estrategias es una interferencia y ninguna cantidad de protestas de los planificadores acerca de la “administración por crisis” llegará a cambiar esto. La simple conclusión, a la que deberemos regresar, es que la planeación estratégica es incompatible actualmente con una verdadera elaboración de estrategias.

El error de la separación

Marianne Jelinek desarrolló un punto interesante en un libro titulado “Innovación Institucionalizada”, sosteniendo que la planeación estratégica es a la suite ejecutiva lo que el estudio sobre el trabajo de Frederick Taylor era a la planta productiva —una forma de entrapar las idiosincrasias humanas para sistematizar la conducta—. Es a través de los sistemas administrativos que la planeación y las políticas se hacen posibles, porque los sistemas capturan el conocimiento acerca de la tarea. De esta manera “la verdadera administración por excepción, y la verdadera política de dirección son ahora posibles, solamente porque la administración está inmersa en las detalles de la tarea misma”.¹⁸

Si el sistema efectúa el pensamiento, entonces el pensar debe desligarse de la acción, la estrategia de las operaciones (o tácticas), la formulación de la instrumentación, los pensadores de los realizadores, y los estrategias de los objetos de sus estrategias. Los administradores deben, en otras palabras, administrar a control remoto. Así, Jelinek se refiere a “la coordinación a larga escala de los detalles —pensamiento a nivel de planeación y de políticas, sobre y debajo de los detalles de la tarea misma—”.¹⁹

El truco, naturalmente, radica en obtener información relevante hacia arriba de tal manera que los principales administradores de las alturas puedan ser informados acerca de aquellos detalles sin tener que mezclarse en ellos. Pero eso no representa ningún problema: la planeación estratégica se lleva a cabo con “datos duros” —aquella famosa tecnología infor-

mativa— compactando agregados cuantitativos de los “hechos” de detalle acerca de la organización y su contexto, empacados sobriamente para su uso inmediato. Para regresar a Jelinek, “el sistema generaliza el conocimiento más allá de su descubridor original o de la situación descubierta”.²⁰ Con todos los datos necesarios empacados convenientemente y enviados con regularidad, los principales administradores nunca requieren bajarse de su pedestal en que los coloca la planeación, ni tampoco los planificadores necesitan dejar el confort de sus oficinas de staff. Juntos pueden formular trabajo con sus cabezas —de tal manera que las manos de otros puedan llevar a cabo su instrumentación—.

Yo sostengo que esto representa una falacia muy perjudicial. La separación conjunta de los administradores con los planificadores abstractos no hace malas estrategias; generalmente no hace ninguna. Mire en el interior de aquellas compañías que están demandando una visión estratégica, entre toda su planeación estratégica y encontrará la mayor parte de las veces, ejecutivos que están separados de las mismas cosas sobre las que supuestamente están elaborando estrategias. Están haciendo exactamente lo que la planeación les dice que hagan.

La metáfora popular es que los administradores deben ver el bosque en vez de los árboles, pero desde un helicóptero, un bosque se ve como una alfombra artificial verde, no un sistema viviente complejo como realmente es. Aún los administradores de la compañías de madera para la construcción tienen que bajarse de su piso del bosque para mirar con detalle los árboles individuales. Una mejor metáfora, por lo tanto, puede ser encontrar un diamante en la alfombra. En otras palabras, los verdaderos estrategas se forjan de las pepitas de oro que ocasionalmente están encubiertas en su camino. Póngalo en forma diferente, los estrategas efectivos no son personas que se desligan a sí mismos de los detalles cotidianos, todo lo contrario, se sumergen en ellos mientras son capaces de abstraer los mensajes estratégicos de los mismos. El problema con la distinción entre estrategias y tácticas es que se vuelven claras, sólo deshuesé de que las cosas pasaron —únicamente pregunte a aquel general que perdió la batalla porque una aguja se clavó en la pezuña de su caballo. Otra vez las categorías arbitrarias de la planeación impiden una elaboración efectiva de las estrategias. En la ignominiosa Batalla de Passchendaele de la Segunda Guerra Mundial —descrita como “estratégicamente desable” pero “tácticamente imposible”— el “gran plan” que “era completo” antes de que la batalla empezara a fallar por las lluvias continuas que vinieron

subsecuentemente. Y de esta manera un cuarto de millón de las tropas británicas cayeron. “Ningún oficial mayor... se dijo, puso nunca un pie (u ojos) en el... campo de batalla durante los cuatro meses en que la batalla iba en progreso... Sólo después de que ésta aconteció, el Jefe del Staff de la Armada aprendió que había estado dirigiendo a sus hombres para avanzar en un océano de fango”.²¹ ¿Qué es lo que nos ciega de la planeación para descubrir lo que está oculto en los eventos?

Esto pone de manifiesto que los datos duros, por ejemplo, los reportes formales de la Batalla de Passchendaele, que primero “fueron ignorados y después ordenados en forma discontinua” —han tenido decididamente una suave vulnerabilidad. Toma tiempo endurecerlos, lo que generalmente los hace que se retarden: tienden a carecer de riqueza, excluyendo lo cualitativo, que puede ocasionarles falta de efectividad en los propósitos de diagnosticar la causa de los problemas; y tienden a ser sobre agregados, lo que ocasiona que pierdan importantes variaciones sutiles.²² Estas son las razones por las que los administradores que se basan en información formalizada (como reportes de investigaciones de mercado, encuestas de opinión y cosas similares, así como reportes contables), tienden a aislarse en más de una forma y el por qué los administradores efectivos han mostrado, estudio tras estudio, basarse en algunas formas más suaves de la información disponible, incluyendo chismes, rumores y varios fragmentos tangibles de información.

De hecho, es la misma predisposición de la planeación a los datos duros lo que separa a los planeadores de la elaboración de estrategias —como les sucede a aquellos principales directivos de línea que se la toman muy seriamente. Como ya se señaló, la elaboración de estrategias es realmente un proceso tanto visionario como de aprendizaje. Pero la visión es inaccesible para aquellos que no pueden “ver” con sus propios ojos— que no pueden observar al mundo directamente, tal como es, en vez de tener que mirarlo a través de filtros. Y el aprendizaje es inductivo: sucede cuando son descubiertos los detalles de los cuales se pueden inferir conclusiones generales —aquellos árboles del bosque, aquel diamante de la alfombra. En otras palabras, el “gran cuadro” tiene que ser pintado por pequeños trazos, algunos de ellos difusos al principio.

De esta manera, la elaboración efectiva de estrategias conecta el hacer al pensar, lo que en turno vincula la instrumentación a la formulación. Pensamos para actuar; para estar seguros, pero también actuamos para pensar. Probamos cosas y cuando algo funciona, nues-

tros experimentos gradualmente convergen en patrones viables que se convierten en estrategias. Esto no es una conducta llena de argucias sino la verdadera esencia del proceso de aprendizaje estratégico (que aún algunos de los más progresistas planeadores han llegado a favorecer).²³

La confianza completa en el ejercicio de planeación estratégica es separar la formulación de la puesta en práctica, el pensamiento de la acción. Los principales administradores ayudados por los planificadores y sus sistemas, piensan mientras que todos los demás hacen. Entonces, cuando las estrategias fallan, como pasa frecuentemente, los pensadores culpan a los hacedores: "Si sólo tú, badajo de campana entendieras esta bella estrategia...". Pero si los badajos de campanas fueran listos, contestarían: "Si tú eres tan listo, por qué no formulaste una estrategia que los badajos de campanas pudieran poner en práctica". En otras palabras, cada falla en la instrumentación es también, por definición una falla en la formulación.

Pero yo podría argumentar que la verdadera falacia va más allá: es la falla en la misma separación entre la formulación y la instrumentación, entre el pensar y el hacer. Radica en la metáfora desviada, tan popular en la literatura de la planeación pero que data desde los tiempos de Frederick Taylor, que las organizaciones tienen cabezas o "superiores" que piensan y cuerpos o "medios" e "inferiores" que actúan.

En contraste, los enfoques estratégicos visionarios y de aprendizaje rompen esta dicotomía permitiendo que la instrumentación informe a la formulación. Esto puede suceder en dos formas, una más centralizada y otra más descentralizada. En la primera, el que formula, es decir el visionario, se conecta íntimamente a la instrumentación, administrando gran parte de los detalles personalmente, en él cómo se desarrollan, para adaptar y elaborar la visión en la ruta. En la otra, los así llamados instrumentadores, se convierten en formuladores, a través de perseguir las consecuencias

estratégicas de sus experimentos específicos. En cualquier caso, el proceso de la elaboración de estrategias se vuelve menos artificialmente separado, más ricamente interactivo. De esta manera, cuando hablamos acerca del proceso de crear una estrategia viable, podemos hacer a un lado en forma conjunta la frase planeación estratégica y hablar en su lugar, acerca del pensamiento estratégico conectado con la acción.

La falacia de la formación

¿Pueden los sistemas de hecho, realizar esto? ¿Puede la "planeación estratégica" en palabras de un economista del Instituto de Investigación de Stanford, "recrear" el proceso del "genio empresarial"?²⁴ "Yo estoy a favor de una serie de técnicas analíticas para desarrollar estrategias", Michael Porter escribió en *El Economista*, recientemente²⁵ ¿Pero puede el análisis suministrar una síntesis?

Note que la planeación estratégica no ha sido presentada como una ayuda para la elaboración de estrategias, o como un apoyo para el proceso administrativo natural (incluyendo la intuición), sino como la primera y en lugar del último. Se ha proclamado que es una práctica propia -tomando prestada una frase favorita de Frederick Taylor, la "mejor forma" de crear estrategias.

Hay una interesante ironía en esto, porque la planeación carece de uno de los mensajes más importantes de Taylor. Este autor fue cauteloso para notar que los procesos de trabajo tenían que ser completamente comprendidos antes de que fueran programados formalmente. Sus propios logros residen en gran parte en esto.²⁶ Pero ¿en qué parte de la literatura sobre la planeación hay una evidencia desmenuzada de que los autores siempre se preocuparon por encontrar cómo es que los administradores realmente elaboran estrategias? En lugar de ello, sólo se asumió que en la planeación estratégica, el pensamiento estratégico y la elaboración de estrategias eran sinónimos, al menos en la mejor práctica. Los directivos "pueden arriesgar seriamente o hasta llegar a destruir la posibilidad de pensar estratégicamente al no seguir en forma consistente la disciplina de la planeación estratégica", escribió Lorange en 1980, sin llegar a sustentarlo.²⁷

Los hechos son; primero, como ya se ha hecho notar, que ninguna de las cartas imaginativas de planeación contuvieron alguna vez, un sólo apartado que explicara como se puede crear en realidad una estrategia, cómo la síntesis de aquellos genios empresaria-



les, o hasta de los comunes estrategias competentes, podía ser recreada. Segundo, gran parte de los estudios, muchos de ellos de investigadores que favorecen el proceso, que buscaron probar que la planeación rinde, nunca lo lograron.²⁸ De hecho, una gran parte de la evidencia anecdótica de la prensa popular de negocios sugiere exactamente la conclusión opuesta. (Y quien no ha encontrado a un mando medio entusiasmado con la experiencia: “Muchacho, la estrategia de planeación fue divertida: no puedo esperar hasta el año próximo para repetirla otra vez”).

Un conocido observador del sector público, Aaron Wildavsky, ha concluido que el famoso esfuerzo de planeación estratégica en el gobierno de los USA, del PBBS, Robert Mc Namara, “llegó a fallar en todas partes y todo el tiempo”.²⁹ Pero eso no sería menos verdadero en los negocios, ciertamente si las experiencias de la General Electric y de Texas Instrument son típicas.³⁰ Entonces, resulta profundamente irónico que al mismo tiempo que los negocios americanos criticaban al comunismo, una estructura política enraizada en la planeación centralizada, estuviera tan enamorada del mismo proceso, y por la misma razón –por la vana esperanza de que los sistemas pudieran realizar en las organizaciones sobrecrecidas, lo que los administradores no podían hacer en las mismas.

El tercero es el argumento principal que quiero exponer aquí. La formalización no ha logrado esto– la “innovación” nunca ha llegado a “institucionalizarse”. De hecho ha pasado todo lo contrario: la planeación estratégica ha arruinado el pensamiento estratégico.

La investigación realizada por mi, y por otros, ha señalado que la elaboración de estrategias es un proceso sumamente complejo que involucra lo más sofisticado, sutil y a veces subconsciente de los procesos humanos cognoscitivos y sociales. Hemos encontrado que la formación de estrategias requiere todo tipo de suministros de información, gran parte de los que no son cuantificables, son sólo accesibles a los estrategas que están vinculados en vez de aislados. Sabemos que la dinámica del contexto ha obstaculizado consistentemente las tentativas por forzar el proceso a través de esquemas o cursos predeterminados. Las estrategias inevitablemente exhiben algunas cualidades emergentes y aún cuando se haya deliberado mucho sobre ellas, aparecen con menor frecuencia en la planeación formal que en las visiones informales. Y el aprendizaje, en las formas de reordenamientos y comienzos, de descubrimientos basados en eventos de gratificantes sorpresas del reconocimiento de patrones inesperados, inevitablemente desempeña un papel clave, sino

el papel clave, en el desarrollo de nuevas estrategias. De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, todas las cosas que la formalización desalienta.

La falla en la planeación estratégica es la falla de la formalización –los sistemas no hacen mejor las cosas o casi tan bien como las personas de carne y hueso. Es la falla de la previsión, de predecir discontinuidades, de programar para promover creatividad, de suplir los datos duros por los suaves, de hacer catálogos para manejar la dinámica. Ha llegado a ser claro que los sistemas no han logrado ofrecer mejores medios para manejar el gran cúmulo de información de los cerebros humanos; de hecho, a veces han empeorado las cosas. La combinación mecánica de información no ha resuelto ningún problema fundamental que haya sido solucionado por medio de la intuición. Todas las promesas hechas en relación a la “inteligencia artificial”, los “sistemas expertos” y similares, no se han materializado a nivel estratégico. Los sistemas formales, ciertamente, pueden procesar mayor cantidad de información, al menos la dura: son capaces de consolidarla, agregarla, moverse en ella, pero nunca pueden internalizarla, comprenderla, ni sintetizarla. El análisis nunca ha hecho este trabajo. En un sentido literal, la planeación nunca aprende. El problema de tales sistemas de planeación no estriba tanto en una categoría específica, como en el proceso mismo de categorización. Ninguna cantidad de reordenamiento de bloques puede resolver el problema de la mera existencia de bloques (una conclusión que bien puede extenderse a la reorganización estructural también).³¹

De Monthoux ha señalado que el “Pensamiento Tayloriano” no es lo mismo que el “Taylorismo como cosa”.³² Frederick Taylor había determinado eliminar cualquier potencial creativo que quedar en los trabajos que él había programado. Su interés era eficiencia mecánica en la producción repetitiva, no para lo nuevo o integrativo del pensamiento humano. Al prescribir los procedimientos de los trabajadores, proscribió su discreción. La planeación estratégica trata de hacer lo mismo con los administradores de línea (no obstante, que ésta así lo proclama), y cuando esto sucede, los resultados son devastadores. El proceso de la formación de estrategias simplemente tiene diferentes necesidades –de creatividad y síntesis, que dependen de la discreción de los actores informados.

Humpty Dumpty nos enseñó que no todo lo que viene aparte puede ser integrado otra vez. De todas las formas de reduccionismo en la planeación, por lo

tanto, la suposición de que la elaboración informal de estrategias puede ser reducida a una serie de pasos probó ser una reducción al absurdo. En algún lugar de los hemisferios del cerebro humano, entre las técnicas duras de planeación del lado izquierdo y las imágenes suaves de la administración del derecho, la síntesis se llega a perder en el análisis.³³

La gran falacia de la planeación estratégica

De esta manera hemos llegado a la gran falacia de la planeación, un compuesto, de hecho, de las tres falacias que ya hemos discutido. Dado que el análisis no es síntesis, la planeación estratégica nunca ha sido una elaboración de estrategias. El análisis puede preceder y apoyar la síntesis, al definir las partes que pueden ser combinadas en un todo. El análisis puede seguir a la elaboración de una síntesis, al descomponer y formalizar sus consecuencias. Pero el análisis no puede sustituir a la síntesis. Ninguna cantidad de elaboración puede permitir a los procedimientos formales prever discontinuidades, informar a los administradores que se encuentran aislados, crear nuevas estrategias. De esta manera, la planeación lejos de proveer estrategias, no puede proceder sin su existencia previa. Todo este tiempo, por lo tanto, la "planeación estratégica" ha sido llamada así, erróneamente. Debió haber sido llamada "programación estratégica" y promovida como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano. Ultimadamente, el término "planeación estratégica" ha probado ser en sí misma como el oxígeno para el retraso mental.

Notas

- ¹ H. I. Ansoff. *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill, New York. 1965.
- ² Véase G. Steiner. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, The Free Press, New York. 1979.
- ³ O.F. Abel y J. S. Hammond. *Strategic Market Planning*, Prentice Hall, Englewood, N. J., 1979, pp. 434.
- ⁴ A. Wildavsky. *If Planning is Everything Maybe it's Nothing*, Policy Sciences 4, 1973, 127- 153.
- ⁵ See N. Brunsson. *Propensity to Change: An Empirical Study of Decisions on Reorientations*, BAS, Goteborg. 1976.
- ⁶ H. I. Ansoff. *A Quasi-Analytical Approach of the Business Strategy Problem*, Management Technology IV. 1964.
- ⁷ P. Selznick. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanston, 1957.
- ⁸ Steiner, *op. cit.*, p. 9.
- ⁹ P. Lorange, *Roles of the CEO in strategic Planning and Control Processes*, en Seminar on The Role of General Management in

- Strategy Formulation and Evaluation, cosponsored by E.S.S.E.C., E.I.A.S.M., and I.A.E., april 28-30, p. 2 (1980).
- ¹⁰ H. I. Ansoff, *The state of Practice in Planning Systems*, Sloan Management Review, (Winter) 19 (1977).
- ¹¹ *The New Breed of Strategic Planner*, Business Week, September 17 62-66,68. 1984.
- ¹² A. Lewis. *The Principles of Economic Planning* Unwin, London. 1969, p. 17; ver también *the Psychological experiments* of G. A. Miller, E. Galanter y K. H. Pribam, *Plans and the Structure of Behavior*, for supporting evidence, Henry Holt, New York. 1960.
- ¹³ P. Marsh, P. Barwise, K. Thomas, R. Wensley, *Managing Strategic Investment Decisions in Large Diversified Companies*, Centre for Business Strategy Report Series, London Business School, p. 26. 1988.
- ¹⁴ Ansoff, *op. cit.* 1965, p. 44.
- ¹⁵ S. Makridakis, *Forecasting Planning, and Strategy for the 21st Century*, extracted from the 1979 draft, p. 115 (published in 1990 by The Free Press, New York).
- ¹⁶ R. M. Hogart y S. Makridakis. *Forecasting and Planning: An Evaluation*, Management Science, XXVII, 122. 1981.
- ¹⁷ On intended and realized strategies, véase H. Mintzberg. *Crafting Strategy*, Harvard Business Review (July- August)66-75. 1987.
- ¹⁸ M: Jelinek. *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning*, Praeger, New York p. 139. 1979.
- ¹⁹ *Ibid.*, p. 136.
- ²⁰ *Ibid.*, p. 139
- ²¹ M. D. Feld. *Information and Authority: The Structure of Military Organization*, American Sociological Review, XXIV, 21. 1959; ver también J. L. Stokesbury, *A Short History of the World War Morrow*, New York. 1981.
- ²² Ver H. Mintzberg. *Impediments to the Use of Management Information*, Society of Industrial Accountants, New York. 1975.
- ²³ Ver A. P. de Gues. *Planning as learning*. Harvard Business Review (March-April), 1988, 70-74.
- ²⁴ J. D. Mc Connell. *Strategic Planning: One Workable Approach*, Long Range Planning 4 2, (2), 1971.
- ²⁵ E. Porter. *Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking*, The Economist, May 23. 1987.
- ²⁶ F. W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, New York. 1913.
- ²⁷ Lorange. *Op. cit.* p. 12.
- ²⁸ Véanse las entrevistas a R. K. Bresser and R. C. Bishop, *Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations*, Academy of Management Review, VII 588-599 (1983); C. B. Shrader, L. Taylor and D. R. Dalton. *Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal*, Journal of Management 10, 149-171, 1984; y B. K. Boyd. *Strategic Planning and financial Performance: A Meta-Analytical Review*, Journal of Management Studies XXVIII, 353-374, 199.
- ²⁹ A. Wildavsky. *The Politics of the Busgetary Process*, Second edition, p. 205, Little, Brown Boston, MA 1974.
- ³⁰ Ver por ejemplo, *Business Week* articles of September 19, 1983; September 17, 1984; and November 5, 1984.
- ³¹ K.E. Wewick. *Managerial Thought in the context of Action*, In S. Srivastra and Associates (eds), *The Executive Mind*, p. 240, Jossey-Bass, San Francisco (1983).
- ³² P. G. de Monthoux. *Modernism and the Dominating Firm*, paper prepared for Young and Rubicam seminar, *Convergences et divergences culturelles en Europe*, Paris (1989).
- ³³ Ver H. Mintzberg. *Planning on the Left Side and Managing on the Right*. Harvard Business Review (July-August) 49-58. 1976.