

## LA ESTRATEGIA Y LOS ERRORES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN II

Por: Carlos Nava Condarco  
([carlosnava@entelnet.bo](mailto:carlosnava@entelnet.bo))

Recordemos lo que proponía, por último, el autor de este artículo en la edición anterior de Estr@tegia Magazine:

*"En realidad sólo existe UNA Estrategia: la Estrategia de Ventas, a ella se ajustan TODO EL RESTO de las premisas y de las actividades de la organización.*

*Las Ventas son el Objeto de trabajo de la Estrategia.*

*La Relación se presenta pues de la siguiente manera:*

*STRATEGOS (sujeto) – Estrategia (función) – Ventas (objeto) – Conflicto (circunstancia).*

*El STRATEGOS actúa sobre el Conflicto por medio de la Estrategia, para perfeccionar el Negocio propio representado por las Ventas.*

*La relación condicionante se presenta en los extremos del continuo: entre el STRATEGOS y el Conflicto. Ambos se condicionan mutuamente por medio del estado y de los resultados de la Estrategia de Ventas."*

Esta relación de condicionamiento entre el STRATEGOS y el Conflicto establece otras premisas trascendentales: en primer lugar, dado que el Conflicto tiene carácter estrictamente circunstancial, la Estrategia no puede ser entendida como un elemento de trabajo en el largo plazo. En segundo lugar, dada la naturaleza misma del Conflicto la Estrategia no puede ser entendida únicamente como un Plan, debe ser entendida como una forma de actuar. La Estrategia es mayormente Acción, pues esto es esencialmente el Conflicto. Por último, la Estrategia toma "forma" en el Conflicto, su sentido y razón se determina de manera vertical-ascendente: desde el Conflicto hasta la Alta Gerencia de la Organización.

No existe ningún proceso de planificación (incluida la Planificación Estratégica) que soporte la dinámica que plantea el Conflicto. Por ello ningún tipo de Plan se acerca, en lo mas mínimo, a explicar el sentido de Estrategia.

Por último, la Estrategia no necesita de precisiones que enfatizen su relación con la ventaja competitiva y el carácter de las variables medioambientales que condicionan un proceso de planificación. La Estrategia fundamenta su existencia en el Conflicto y éste se desarrolla al exterior de la organización, luego la Estrategia es un sistema de gobierno que actúa de "afuera hacia adentro" y en ello considera perfectamente toda variable del entorno y toda posibilidad de generar ventajas que le permitan dirimir el Conflicto a favor de los intereses propios. De la misma forma que resulta ocioso explicar que el agua se relaciona con oxígeno e hidrógeno porque en los hechos "es" esas dos cosas, de igual manera es ocioso enfatizar que la Estrategia busca alcanzar ventajas competitivas o consideraciones de variables del entorno organizacional. Ella "es" ambas cosas en un sentido ontológico.

Si la Estrategia es básicamente la función del STRATEGOS, entonces su entendimiento pasa por comprender al individuo y las circunstancias que tipificarán su acción estratégica.

Para que pueda afirmarse que un individuo califica como STRATEGOS y en éste sentido "hace" Estrategia por medio de su acción profesional, deben presentarse los siguientes factores:

1. Los actos de gestión del STRATEGOS deben fundamentarse en la aplicación de *Principios Estratégicos*. Estos son un conjunto de preceptos para interactuar con el Conflicto de manera favorable. Los Principios Estratégicos resumen la sabiduría de miles de experiencias del hombre en su relación con el Conflicto, a lo largo de miles de años de historia.

El Conflicto es tan antiguo como el hombre mismo y ésta interacción perpetua entre ambos ha generado experiencias invaluableles en el tiempo. Ellas se resumen ahora en una infinidad de Principios, cuya aplicación ha demostrado siempre ser efectiva para dirimir favorablemente un Conflicto.

Principios Estratégicos como los siguientes deben condicionar la gestión del STRATEGOS:

- Se deben comparar siempre atributos entre competidores, en la forma de establecer relaciones entre puntos fuertes y débiles.
- Debe convertirse el tiempo en aliado.
- La Estrategia condiciona la asignación de Recursos, no lo contrario.
- Todo el mundo debe beneficiarse de las victorias.
- Aplicar Fortalezas contra Debilidades, siempre.
- Desarrollar y aplicar estratagemas.
- Mucho cuidado con la relación General-Soberano.
- La invencibilidad radica en la defensa, la vulnerabilidad en el ataque.
- Coordinación de impulso y tiempo en el movimiento de los Recursos Estratégicos.
- Asumir la Iniciativa, siempre.
- Planificar la Sorpresa.
- Alcanzar masa crítica en el movimiento de los Recursos Estratégicos.
- Ser Flexible,
- Etc.

Por supuesto que "aquí no están todos los que son ni son todos los que están". Los Principios Estratégicos no están sujeto a ningún ejercicio enunciativo.

Ahora bien, cuando el STRATEGOS gobierna al amparo de estos Principios, está haciendo explícitamente Estrategia.

2. El STRATEGOS gobierna los intereses de la organización desde el Negocio. Sólo cuando prevalecen los intereses del Negocio (Producción y Ventas), sobre todos los demás, se puede afirmar que se está desarrollando una acción estratégica. Cuando la empresa actúa en el mercado bajo un móvil diferente a éste (cosa que en realidad sucede con mas frecuencia de la que podría desearse), está respondiendo a cualquier otro tipo de interés pero no al interés estratégico.

Resulta curioso comprobar cómo las organizaciones de negocios califican precisamente como "estratégicas" muchas acciones que nada tienen que ver con los intereses inmediatos del Negocio, cuando la esencia conceptual de las cosas es precisamente inversa.

3. El STRATEGOS trabaja en el corto plazo. La Estrategia trabaja en el corto plazo. El Conflicto se desarrolla en el corto plazo.

Los planes trabajan en el largo plazo, no la Estrategia. La Alta Gerencia trabaja en el largo plazo, no

el STRATEGOS.

La Táctica determina la Estrategia porque se encuentra en un punto mas cercano de Contacto con el Conflicto.

El corto plazo construye el largo plazo en términos de la Estrategia. Y esto es una consecuencia inevitable de la existencia del Conflicto. Si éste no existiera, estarían planteadas las condiciones para moldear el presente con visión de futuro; pero en tanto el Conflicto se halla presente sólo superarlo permite visualizar el siguiente peldaño.

Y ninguna de estas afirmaciones pretende sostener que la Organización carezca de visión o consideración de futuro, sólo se persigue afirmar con vehemencia que la Estrategia no puede hacerlo... porque el Conflicto no lo permite.

4. El STRATEGOS debe tener conocimiento profundo de la estructura y de la dinámica del fenómeno organizacional. La Organización no sólo es la estructura en la cual se justifica la función, es también el escenario en el que existen y se desarrollan los Recursos Estratégicos que habrán de poner en marcha las acciones estratégicas.

5. El STRATEGOS no es necesariamente EL Gerente. No es, de hecho, parte de la Alta Gerencia. Aquí existe una "separación" de dominios necesaria e importante.

Por el imperativo de considerar la integridad del conjunto organizacional la Alta Gerencia no está ni habilitada ni capacitada para gobernar en función del interés estricto del Negocio. En éste sentido no esta habilitada para la práctica estratégica. Y el sólo hecho de considerar algo diferente es un problema típico de las organizaciones de negocios actuales.

La responsabilidad fundamental de la Alta Gerencia es el Planteamiento de Propósitos y la definición de las Políticas Organizacionales que eventualmente permitan alcanzarlos. La responsabilidad del STRATEGOS es alcanzar los Objetivos planteados por medio del desarrollo de la Estrategia.

El Horizonte temporal del trabajo de la Alta Gerencia puede transitar profundamente en el futuro, el horizonte temporal del trabajo del STRATEGOS no debe exceder, preferentemente, la consideración de los objetivos anuales.

6. El STRATEGOS debe conocer profundamente la Teoría del Conflicto, porque en los hechos es su objeto de trabajo mas próximo y el implacable juez de su trabajo. Quien desconoce la naturaleza y el carácter del Conflicto sucumbe ante él.

Sobre el Conflicto el STRATEGOS debe saber, al menos, lo siguiente:

- Que el Conflicto no es ajeno a nadie y en éste sentido siempre existe igualdad de condiciones con el rival.
- Que los conflictos no tienen orden, se presentan de maneras diversas y formas múltiples.
- Que los conflictos son absolutamente atemporales.
- Que existen elementos generadores del Conflicto, los cuales pueden identificarse y precisarse.
- Que los conflictos se miden en función del Riesgo o del Peligro que representen para los intereses propios.
- Que los conflictos tienen una "estructura de soporte".
- Que los conflictos tienen un importante efecto multiplicador.
- Que las personas y las organizaciones aprenden, con relativa facilidad, a "convivir" con el Conflicto, y allí le otorgan su mayor poder.
- Etc.

El conjunto que estas consideraciones forma, excede con mucho el alcance de la Estrategia en su concepto individual.

Cuando el estudio de la Estrategia se aborda desde el individuo que la ejecuta como una función profesional, ya no basta con remitirse a la Estrategia, se hace necesario remitirse a "Lo Estratégico". Y ello considera, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Organización.
- b) STRATEGOS
- c) Estrategia
- d) Conflicto.

En este conjunto se encuentra el estudio efectivo del fenómeno estratégico, bien sea en términos de su invaluable riqueza histórica o del precioso aporte que puede otorgar en el futuro. Un futuro que además se asoma ante nosotros con exigencias inéditas de competitividad.