

## LA ESTRATEGIA Y LOS ERRORES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

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

En el mundo de los negocios no sólo existe una enorme confusión respecto a la interpretación precisa que debe darse al término de ESTRATEGIA, también existe una profunda equivocación. Lo primero es, probablemente, una prueba clara de la existencia de lo segundo.

La Administración utiliza la palabra Estrategia hace más de cincuenta años y hasta la fecha no existe una definición de entendimiento universal entre las propias fronteras de su sentido epistemológico. Pocos profesionales de la lógica administrativa coinciden en la interpretación del concepto. Sin embargo todos utilizan el término con una frecuencia que está reservada para pocos casos similares.

Con la Estrategia se da uno de esos extraños casos en que la proporción del uso de la palabra es similar al grado de desconocimiento de su esencial significado. Ello conduce, por supuesto, a un proceso en el que se agudizan las confusiones, casi por inercia, en un circuito sin fin.

Acudiendo a su enorme capacidad de sincretismo, la Administración ha concluido por establecer una "forma general", amplia y generosa, de entender el concepto de Estrategia. Esta forma no es fácil, por supuesto, de precisar y debe entenderse entre un margen relativamente amplio de consideraciones:

1. La Estrategia, dice la Administración, es antes que nada una forma de pensar. Una que establece una orientación para los Planes, un Patrón para las acciones, una Posición para los intereses de la organización y una perspectiva de su situación en el futuro.
2. La Estrategia permite definir la elección de opciones que la organización tiene para alcanzar sus objetivos.
3. La Estrategia fundamenta su sentido y su poder en la consideración exhaustiva de los factores y de las variables medioambientales de la organización.
4. La Estrategia está dirigida a crear una ventaja competitiva para la organización. Sin la existencia de competencia, la consideración de la Estrategia en la gestión empresarial no se justifica.
5. La Estrategia es una consideración de las opciones de la organización en el largo plazo.
6. La Estrategia es un tipo de plan, uno que esencialmente se diferencia de otros por la consideración enfática de los factores asociados a la competencia.

Alrededor de éste sentido conceptual se han construido innumerables procesos y mecánicas de entendimiento y aplicación de la Estrategia. Entre estos destaca de una forma notable la Planificación Estratégica, ése sistema de consideraciones y entendidos que a la fecha ya tiene carácter concreto de panacea universal.

Sin embargo el "uso" que la Administración ha hecho de la Estrategia bajo estas premisas conceptuales, no ha brindado resultados positivos que puedan entenderse como proporcionales al interés y al esfuerzo que se ha puesto en el tratamiento de la temática. En ése sentido la Estrategia es ahora una más de las herramientas de gestión que se ponen en práctica para tratar de optimizar los procesos de dirección en las organizaciones. Desde la esfera privilegiada de los Conceptos, la Estrategia cae a la plataforma de las Técnicas, por invitación directa de la Administración.

Si el tema se encuentra en este punto no es por responsabilidad de la Estrategia, es por responsabilidad

de la Administración. La Estrategia tiene en realidad un valor conceptual y práctico mucho mas grande que aquel que ha sido determinado por la Administración. Si hasta el momento la Estrategia ha contribuido en algo a los esfuerzos de gestión, a pesar de su interpretación y uso equivocado, ello es producto de su enorme riqueza como concepto de gobierno y del efecto que éste concepto provoca entre las personas íntimamente vinculadas con las operaciones organizacionales.

Es precisamente entre las personas, específicamente en la mente de los individuos, en donde la Estrategia en realidad se perfecciona.

A diferencia de otros sistemas de dirección, la Estrategia no puede entenderse por completo considerando solamente la dimensión de las relaciones de "estructura-función" que caracterizan su dinámica. La Estrategia es evidentemente una Función de dirección que actúa sobre los intereses manifiestos de la estructura (la Organización), pero es una función que está enormemente condicionada por la naturaleza del Individuo que la practica.

Muchas funciones de gestión logran una independencia notable del Individuo y en ello justifican precisamente su valor: en la posibilidad de ser puestas en practica como sistemas, como procesos poco vulnerables a las equivocaciones del individuo o al menos capaces de alcanzar un equilibrio básico entre la influencia del sistema y de las personas que lo aplican.

En el caso de la Estrategia esto no se da. La Función depende íntegra y permanentemente del Individuo. La Estrategia no puede estudiarse como Función. Su estudio debe iniciarse desde el Individuo y terminar en él.

Cuando la Estrategia se estudia enfáticamente como Función prevalece un carácter enunciativo que poco tiene de práctico y mucho de confusión interpretativa. Sin embargo cuando el estudio de la Estrategia se aborda desde el Individuo responsable de su aplicación, emerge su incalculable valor.

La importancia vital del Individuo en el entendimiento básico de Estrategia se fundamenta en el propio sentido etimológico del termino. La palabra Estrategia proviene del vocablo griego "strategos" que significa General.

En su sentido original la Estrategia está intrínsecamente vinculada a un Individuo, en los hechos ES un Individuo en particular: el General, aquel llamado a comandar las operaciones militares.

Muchos pensadores del mundo de la Administración se han dado el lujo de "hacer evolucionar" el significado original de Estrategia. Mencionan el carácter de su origen como quien se remite a un accidente o a lo sumo, a una referencia anecdótica.

Es difícil comprender los móviles que la Administración (y sus pensadores) tienen para embarcarse en ése proceso ríspido de "construir" la evolución de un concepto. En realidad no se entiende Por Qué deba hacerse esto. El poder conceptual de Estrategia disminuye de forma muy aguda a medida que se aleja de su entendimiento de origen.

Cuando tratan de entenderse, y por sobre todo aplicarse, conceptos de Estrategia que emergen de las consideraciones tradicionales que la Administración hace, la confusión impide la acción eficaz.

Una buena parte de los Gerentes en el mundo de los negocios es incapaz de precisar cuando está cumpliendo una función estratégica y cuando no; cuando está haciendo Estrategia y cuando no lo está

haciendo. En los hechos los gerentes pueden responder cualquier cosa, porque la Administración ha posicionado un entendimiento de Estrategia que en la práctica se aplica a todo y a nada en particular.

Si se respeta su sentido de origen, la Estrategia es exclusivamente la Función del STRATEGOS.

Si se respeta su sentido de origen, el STRATEGOS es el General, es decir quien comanda las Operaciones Militares.

En su sentido natural las Operaciones Militares se diferencian de otras en muchos aspectos, especialmente por su íntima vinculación con el Conflicto, con el Combate, con la existencia de un enemigo, de un rival.

Si se respeta la interpretación de origen, el STRATEGOS es quien comanda las operaciones para dirimir el Conflicto a favor de los intereses de la Organización a la que pertenece y representa. Y lo hace en claro detrimento de los intereses idénticos que sostiene un rival.

Hasta acá la relación conceptual de los términos puede entenderse bastante bien en el mundo de los negocios: las organizaciones están sujetas a Conflicto, éste se genera a partir de las acciones del competidor y todo ello demanda una gestión similar a la que se encuentra involucrada en una operación de carácter militar.

Sin embargo a partir de este punto es necesario hacer algunas precisiones adicionales: el motivo de Conflicto de intereses entre los agentes, a diferencia de los múltiples que pueden citarse para el caso militar, está representado en el mundo empresarial por un solo fenómeno, el Negocio.

El Negocio es una tarea, es una función. De ningún modo es una estructura. Así debe repararse otro error que es frecuente.

De acuerdo a su propio origen, el término Negocio proviene del vocablo latín "negotium" que significa "cualquier actividad que representa utilidad, interés o provecho para quien la practica".

Todas las organizaciones empresariales (y en realidad TODAS las organizaciones), están sustentadas por un Negocio, o una actividad que les representa "utilidad, interés o provecho". Sin la existencia del Negocio, la propia organización no existe.

Ahora bien, entre todas las actividades que las organizaciones llevan a efecto, ninguna les representa mayor "utilidad, interés o provecho" que las tareas de Producción y de Ventas. Ellas perfeccionan el Negocio. Todo el resto de las actividades en la organización deben plantearse para apoyar la Producción y las Ventas.

Y dado que las organizaciones sólo producen aquello que podrá venderse, la función de Producción se subordina a la función de Ventas, quedando ésta última como la función básica y esencial del Negocio.

Si el Negocio es el que genera el Conflicto de intereses entre los competidores, queda a su vez explicada la relación que el Conflicto tiene con las Ventas, pues éstas explican a su vez el Negocio.

El STRATEGOS debe dirigir las operaciones que explican el Negocio de forma de hacerlo prevalecer sobre los competidores. En éste caso debe dirigir las operaciones de Ventas.

Si la Estrategia es la función del STRATEGOS y ésta esencialmente está dirigida a la gestión de las Ventas, entonces la Estrategia es fundamentalmente Estrategia de Ventas.

Con esta afirmación quedan sin valor muchísimas estructuras conceptuales que la Administración ha desarrollado alrededor de la Estrategia. Entre ellas especialmente las que pretenden afirmar que existen "estrategias" en la organización que no son específicamente la Estrategia de Ventas, por ejemplo: estrategias financieras, estrategias de recursos humanos, estrategias de mercadeo, estrategias institucionales, etc.

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.