



A ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA:

PREFERENCIAS DEL ESTRATEGA

O IMPERATIVO PARA EL ÉXITO

ORGANIZATION AND STRATEGY: PREFERENCES
OF THE STRATEGIST OR IMPERATIVE FOR SUCESS

JOSÉ G. VARGAS HERNÁNDEZ

M.B.A., PhD Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara

Prol. Colón SN, Cd Guzmán, Jalisco, 4900, México

E-mail: jvargas@cusur.udg.msc



RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la transformación de los procesos en la formulación de estrategias con relación a la evolución de la organización. Se determina que el pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia ha sido privilegio único de la alta dirección hasta los 70's, cuando el contexto se caracterizó por ser más o menos estable, en el que las ventajas comparativas eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización a partir de la función del management tradicional.

Sin embargo, al cambiar el medio ambiente competitivo por el fenómeno de la "turbulencia", con mayor complejidad e incertidumbre, la alta dirección de las organizaciones debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales. Y mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades de la empresa buscar *ventajas competitivas* sostenibles fundadas en elementos intangibles especialmente, en el "conocimiento", el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización. Por lo tanto, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, de alguna manera es influida por los demás integrantes de la organización.

PALABRAS CLAVE

Transformación estratégica; Organización; Alta dirección; Formulación de estrategias; Ventaja competitiva; Conocimiento.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the transformation processes in strategy formulation in relation to the evolution of the organization. It is determined that strategic thinking and strategy formulation has been a unique privilege of top management until the 70's when the context was characterized by being more or less stable, in which the comparative advantages were sufficient to achieve the organization's success starting from the role of traditional management.

However, when the competitive environment changes due to the turbulence phenomena, with more complexity and turbulence, top management of organizations must respond to increasing demands imposed by the new social and economic conditions. And through a continuous process of innovation of all activities of the business to search for sustainable competitive advantages founded on intangible elements, specifically on the “knowledge” which is internalized in all the members of the organization. Thus, although strategic formulation is still faculty of top management, in some way it is influenced by other members of the organization.

KEYWORDS

Strategic transformation; Organization; Top management; Strategy formulation; Competitive advantage; Knowledge.

El presente trabajo tiene ofrece un esbozo general de lo “que es la estrategia y de su formulación”, con relación a la evolución de la organización. Se apreciará que el pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia ha sido privilegio único del top management hasta los 70’s, donde el contexto se caracterizó por ser más o menos estable, en el que las ventajas comparativas eran suficientes para el éxito de la organización a partir de la dirección del management tradicional. Sin embargo, al cambiar el medio ambiente competitivo por el fenómeno de la “turbulencia”, el management actual debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales. Y mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades de la empresa buscar *ventajas competitivas* sostenibles fundadas en elementos intangibles especialmente, en el “conocimiento”, el cual esta interiorizado en todos los miembros de la organización por lo que ahora aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad del top management, de alguna manera esta influida por los demás integrantes de la organización.

Como consecuencia de los nuevos paradigmas se dieron cambios obligados en la forma de producción moderna, esto es, se pasó de una producción rígida a una flexible (con automatización de los procesos productivos con un solo sistema integrado de producción y comercialización) en donde el papel del liderazgo tuvo que dar un giro importante para adaptarse al cambio.

En primer lugar se presenta un panorama global sobre la forma en que ha sido concebida la organización y su necesidad de crear estrategias para permanecer en el medio ambiente, así como la función del estratega a través del tiempo. Así mismo, se ofrece un esbozo sobre los cambios más importantes de los paradigmas y la emergencia de conceptos como el *poder* y el *conocimiento* que

aunque ya existían antes en el contexto de la organización, no habían sido objeto de estudio académico en el comportamiento organizacional, pero ahora se analiza su significado y su impacto en la organización y en la sociedad.

Otro aspecto relevante que se menciona de manera somera es la cultura, elemento que ha tenido especial incidencia en el desempeño de las organizaciones, sobre todo por el fenómeno de la globalización, a partir del cual la actuación de las organizaciones ya no se circunscribe a fronteras bien delineadas de manera precisa.

1 LOS ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA

Las organizaciones industriales surgen a partir del auge de la revolución industrial y de sus nuevas formas de producción, que a través de los desarrollos tecnológicos (máquina de vapor, medios de transporte y de comunicación) permitieron incrementar el volumen de producción a menores costos, con respecto a la que se generaba de forma artesanal. La evolución teórica del concepto de la organización a partir de entonces ha sido considerada de varias formas, desde las que le confirieron mínima importancia hasta aquellas que dedican especial interés en su estudio. Los primeros acercamientos hacia la evolución de la teoría de la firma se encuentran en los planteamientos de Marx, para quién la firma y el capitalista tenían cierta importancia, y aunque consideraba que sólo el trabajo produce valor, estaba cierto de que el obrero necesitaba de equipamiento, de materiales, y de un fondo de subsistencia antes de la producción, los cuales podía encontrar en el “laboratorio secreto del capitalista”, esto es, en “la firma”, aquí ésta adquiere la figura de sistema socio-técnico. Por otro lado para Adam Smith la *firma es tan solo como un punto*, ya que la mayor importancia solo la tenía el mercado, el que a través de la mano invisible regulaba las transacciones y determinaba los precios de las mercancías. Sin embargo con el tiempo se evidencia que ya no es el mercado el mecanismo por el cual se asignaban los precios y es la firma quién en base a la inversión define el *mark-up* (Marshall) que desea obtener.

Otra perspectiva es la de Schumpeter (1975), quien sostiene que para conceptualizar a la firma de manera diferente se debe tomar en cuenta y darle valor a la figura del empresario “Animal Spirit” y a sus tres funciones principales:

- 1) *La de innovador o creador*: la dinámica de la capacidad individual se explica a partir del espíritu innovador del empresario, crea nuevas formas de organización a través del desarrollo de tecnología, y pone en práctica nuevas combinaciones productivas.

- 2) *La función de adquisición y explotación de la información:* el empresario emprendedor está buscando información y como utilizarla de manera creativa para el lanzamiento de nuevos productos, para conquistar nuevas fuentes de materias primas etc.
- 3) *Y una función de organización y coordinación de distribución de la producción:* el empresario coordina y organiza, y no el mercado como pensaron los clásicos, por ello la existencia de la estructura depende de él.

La teoría que pone cierto énfasis en la firma es la de la agencia, la que a través de sus más representativos exponentes Cyert, Simon y March, considera que los planteamientos de los neoclásicos con relación a que lo importante de la firma es sólo la máxima ganancia y además que haya perfecta información no es totalmente válido. Esta teoría supone que los humanos tienen una racionalidad limitada, intereses propios y oportunismo y que la organización al estar conformada por un conjunto de individuos en constante interacción requiere del análisis de las relaciones entre los managers y los accionistas y la delegación de autoridad. La teoría explica como funciona el gobierno de la organización, es decir, hace énfasis en la jerarquía.

De acuerdo a lo anterior se puede constatar que la organización como firma o empresa lucrativa productora de bienes y servicios nace por la necesidad de reproducción del capital, y porque el individuo debe subsistir, progresar, y enfrentarse a las adversidades del medio ambiente para sobrevivir. Además, de que la organización representa para el individuo un espacio social que le da sentido a su quehacer cotidiano y que le permite seguirse reproduciendo socialmente. Luego entonces, desde la óptica de la sociología interpretativa (SMIRCICH et al., 1985), la organización es vista como un actor que construye su medio ambiente a través de una *construcción social* y de los procesos de interacción con otros actores organizados. Así la organización es el lugar social en donde un conjunto de personas comparten creencias, valores y supuestos que los impulsan a tener interpretaciones mutuas que refuerzan entre ellos sus actos y los de los demás actores, esto es, “el lugar social” – la firma que es proveedora de sentido, que regula las interrelaciones sociales, ofrece referencias, “símbolos y discursos” que intentan interiorizar a la organización en los miembros proveyéndolos de proyectos que le dan sentido a su participación. Esto permite observar que bajo este enfoque las firmas definen o crean su medio ambiente y lo que sucede ahí depende de las decisiones tomadas o acciones emprendidas por los miembros.

Como se ha señalado hasta aquí el concepto de organización ha sido entendido como sinónimo de empresa. Por ello es necesario indicar que éste no se circunscribe al de empresa solamente, ya que hablar de organización permite contemplar a una gran diversidad de tipos como los que a continuación se describen:

- organizaciones lucrativas en sus diversas modalidades o ramas de la economía;
- organizaciones no lucrativas como las de asistencia social (hospitales, asilos, casas cuna etc.);
- instituciones educativas (escuelas de educación pública y privada de todos los niveles);
- asociaciones religiosas, civiles, sindicatos, asociaciones de consumidores etc.

En este sentido, se puede decir que cualquier tipo o modalidad de organización en un primer momento es una construcción intangible (inmaterial) que es creada intencionalmente (por un individuo o varios) en el medio ambiente y, que surge para lograr objetivos determinados mediante el esfuerzo y el trabajo humano (habilidades y conocimientos), y a través de la combinación de recursos diversos (materiales, tecnológicos y financieros). Y, enseguida se materializa con la agrupación de individuos en un espacio de construcción social bajo un marco de condiciones materiales concretas. Esta construcción social no permanece estática al interior, ya que “está constituida de interrelaciones dinámicas (...) entre los *participantes* que realizan las funciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales” (BARBA y SOLIS, 1998), además de considerar que sus interacciones también se dan con entes externos (otras organizaciones) que limitan y/o favorecen su actuación.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la misma esencia, es decir no son la misma cosa, aunque sean todas un espacio de *construcción social*. Por lo que hay una gran diferenciación entre ellas, la cual está dada básicamente por: a) *los propósitos para los cuales existen*, es decir, la función (es) a cumplir en el ambiente – sociedad; b) *por los miembros que la integran*, ya que no es lo mismo una organización educativa que una dedicada a la producción de bienes y servicios; c) *por los intereses que atienden*, estos pueden ser sociales, económicos y/o políticos entre otros. Y también difieren por sus condiciones materiales, estructuras y por los criterios de desempeño o su aportación al desarrollo del lugar donde se encuentran o del país al que pertenecen. Sin embargo tienen *puntos de convergencia*, entre los que destacan; el estar guiadas por la acción humana –dirección estratégica –, tener una cultura propia; un ciclo de vida; estructuras jerárquicas; orientación a los objetivos; y la característica de que las relaciones entre sus miembros obedecen a elementos formales e informales.

Uno de los puntos de convergencia de mayor relevancia lo constituye la dirección, es decir, toda organización lucrativa o no lucrativa, tienen una cabeza que posee el deber de pensar en la misión del negocio, esto es, hacerse la pregunta de qué es el negocio, que debería ser y hacia dónde ir? Para ello la dirección deberá formular la misión, los objetivos, *la estrategia*, los planes de acción-operativos (tácticas), y la toma de decisiones (DRUKER, 1996; STEINER, 1983). La formulación de la estrategia va de la mano con la evolución de la organización

y de sus productos-servicios, y es el estratega quien determinar las estrategias que habrán de implementarse para conseguir un estado futuro deseado.

El estratega-director (manager) debe formular estrategias que permitan a la organización sobrevivir en el medio ambiente competitivo, donde la organización no se encuentra sola. En este sentido aparece la teoría de la estrategia competitiva de Porter, quien contribuye al análisis ya no solo de la firma de manera individual, sino inmersa dentro de un sector (medio ambiente), el cual permite a diversas organizaciones obtener diferentes niveles de desempeño, de acuerdo a sus capacidades para responder a los elementos de las fuerzas competitivas del mercado (el poder de negociación de los competidores actuales, el de los competidores potenciales y el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como también la aparición de los productos sustitutos). Y a partir del análisis de éstos factores determinar la estrategia a seguir, de acuerdo a tres estrategias genéricas: 1) liderazgo en costos; 2) diferenciación – creando algo que se considere exclusivo en el mercado; o 3) Enfoque – centrarse en grupo particular de consumidores. Y finalmente, la que plantea que se requieren mecanismos de cooperación entre las organizaciones para actuar en el mercado y fortalecerse, y que ello se puede conseguir a través de diferentes tipos de alianzas y/o fusiones formales o informales.

2 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA

La evolución del contexto presionó a las organizaciones a la formulación de *estrategias* con la finalidad de minimizar los efectos negativos de la competencia sobre su desempeño y al mismo tiempo aprovechar oportunidades. Este dinamismo en el que se encuentran las organizaciones promueve cambios que alientan a la renovación constante de los objetivos, así como también modifica las preferencias de la gente a quién dirigen sus esfuerzos.

Para comprender cómo los cambios estratégicos (ambientales) implican un cambio radical en la formulación de *estrategias de la organización*, es necesario hacer un breve recuento de la evolución histórica de la estrategia, en donde encontramos que ésta, durante el desarrollo del capitalismo en Estados Unidos empieza a tomar importancia en la medida en que el *ambiente competitivo* experimenta un auge importante. Y que la estrategia viene a tomar tintes simbólicos de dominación entre los actores que deciden los destinos de la organización, ya que en su proceso de desarrollo se da una transferencia de poder – del capitalista al manager (ANSOFF, 1979).

El crecimiento y evolución de la organización trajo consigo la necesidad de recursos humanos altamente capacitados para dirigir su destino, en este sentido aparece la figura del administrador para llevar a cabo la tarea de dirigir el negocio en apoyo del capitalista. Desde el punto de vista histórico el conocimiento y la práctica de la administración se ha ido configurando de acuerdo a los requerimientos de la evolución económica y socio-política de la sociedad y de las organizaciones. En esta perspectiva son las organizaciones los espacios donde se aplica la administración, y donde también ha tenido cabida la implementación de la *Planeación estratégica* que surgió en los 70's con la llamada explosión socio-cognitiva (DERY, 1995). Esta nueva visión de *enfoque estratégico* para tratar los problemas de la organización, permite a la dirección de la misma, analizar el contexto del que forma parte y *crear estrategias deliberadas* (MINTZBERG; 1998) que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo, es decir le permite al estratega *ver hacia el futuro*. Principalmente, la creciente competitividad dentro del terreno de los negocios en Estados Unidos, fue el detonante que obligo a las escuelas de administración para desarrollar los conceptos de *planeación estratégica* los cuales fueron elaborados a partir de las características encontradas en la práctica, creando con ello confusión para distinguir las diferencias entre la realidad percibida y la construida, dados principalmente por los diferentes marcos conceptuales de quienes la observan, esto es, como lo señala Kuhn, que las observaciones dependen de los lentes con que se realicen, es decir, de los paradigmas a partir de los cuales se explica la realidad.

Los estudiosos de la estrategia han tratado de elaborar una clasificación de este campo de estudio, sin embargo, esto ha resultado complicado dado que el management estratégico ha tenido un desarrollo más pragmático que teórico, y para sustentarse ha tomado prestados conceptos de la teoría de la organización (ROULEAU et al., 1995), y así explicarse en términos de objeto de investigación y de estudio, además de existir limitaciones para crear modelos generalizados aplicables a cualquier organización, y de esta manera construir un paradigma consistente.

Inicialmente, son las grandes empresas norteamericanas las que adoptan las ideas de la planeación estratégica como medio a través del cual responder al contexto competitivo, turbulento e incierto. El éxito de los negocios que utilizaron la planeación vino a difundir la práctica entre la dirección organizacional, de tal manera que la subjetividad del decisor “estratega” cobró mayor relevancia en la toma de decisiones, las cuales eran traducidas a prácticas de supervivencia que sutilmente daban forma a esa *subjetividad propia del decisor* (KNIGHTS y MORGAN, 1991).

La *aparición este nuevo actor – el manager* – importante en el desarrollo de una organización se da durante el desarrollo de la industria ferrocarrilera en Estados Unidos (1820-1830), en donde sus managers determinaban las *estrategias para el crecimiento y la competitividad*, de ahí que el destino de la organización, este en manos del manager – *estratega*, quien es el encargado del proceso de la

formulación estratégica (MINTZBERG, 1998), de esta manera la estrategia se diseña a partir del punto de vista del ejecutivo, la cual esta influida por sus valores y creencias, es decir, por sus preferencias, por ello se dice que *las organizaciones no tienen objetivos, y que los objetivos son de quienes las dirigen*.

La transferencia del poder y de responsabilidad del proceso estratégico se fue dando en la medida en que la noción de competencia va evolucionando, la necesidad de crear *estrategias* se presenta cuando los productos que se encuentran en el mercado *cambian de productos uniformes* producidos en masa a *productos diferenciados* que ayudados por el marketing (desafío estratégico) tratan de ser competitivos en el mercado, ya que las preferencias de los consumidores transitan de la necesidad de *cantidad* a la de *calidad*, ello promovió el cambio en la concepción y creación de productos (y no fue un estado deseado por la organización). Los cambios no solo afectan los niveles externos de la organización, sino que a nivel interno esas modificaciones dan origen a una nueva forma de composición estructural y se transita de un poder con visión en la producción (en los años 1930's), a otro que centra sus actos en el mercado (en los años 1950's) (LAMBIN, 1995), de ahí que la lucha por *imponer sus estrategias*, se da también a nivel interno entre los *managers* que desarrollan las funciones de *producción* y *los de marketing*, y es uno de ellos el que detenta autoridad dentro de la organización y crea las estrategias, las cuales le sirven para dominar los deseos de los otros y relegar sus actividades tan solo a la aplicación (ANSOFF, 1979). Su *poder* le permite imponer el camino y la orientación que deberá seguir la organización, aunque también es cierto que dentro de la actividad estratégica se dan procesos de negociación concertada, es entonces que la formulación de la estrategia es un proceso político en donde se establecen mecanismos de negociación y la estrategia a implementar es aquella que se identifica más con el grupo dominante (MINTZBERG, 1998).

Durante la etapa de producción en masa las organizaciones se enfrentaban mínimamente a fuerzas externas que limitaron o condicionaron su actuación, pero en la de marketing, la competitividad se torna agresiva y se da una lucha por conseguir mayor participación de mercado a través de la diferenciación de los productos, ahora ya no es tan importante el precio, de ahí que el éxito de las organizaciones dependerá de quienes formulen las mejores *estrategias de marketing* basadas en su *ventaja comparativa* (la escuela del posicionamiento se enfoca en la formulación de la estrategia a partir de la posición que se quiere detentar en el mercado) (MINTZBERG, 1998), ello conlleva a pensar que el proceso de formulación de la estrategia esta íntimamente ligado con el proceso de toma de decisiones y al top management.

La formulación de la estrategia como proceso formal puede llevarse a cabo a partir del modelo básico: el cual inicia con la auditoria interna y externa de la organización, para detectar primero las fortalezas y debilidades (*ventaja comparativa*)

de la firma y enseguida las amenazas y oportunidades que habrá de enfrentar (modelo SWOT, por sus siglas en inglés: *strengths* – fuerzas, *weaknesses* – debilidades, *opportunities* – oportunidades y *threats* – amenazas) así como la evaluación de las estrategias a partir de herramientas financieras (MINTZBERG, 1998). Resulta complicado evaluar las alternativas que puede tomar la estrategia y elegir la mejor, ya que como lo señala Simon, la elección de alternativas esta cargada de juicios valorativos del decisor y para el puede ser la mejor, pero puede no serlo para otros. Además de que su diseño no garantiza que sea la mejor y sólo podrá afirmarse que lo fue, cuando después de haberse implementado se puedan medir los resultados y su impacto en el medio ambiente.

La escuela del diseño minimiza el papel del contexto, y la influencia que ejerce sobre el comportamiento organizacional, pero debe reconocerse que en él, no todas las cosas permanecen constantes, y que por lo tanto el dinamismo y las interrelaciones que se dan ahí impactan al conjunto, propiciando con ello un constante cambio que requiere complejos procesos de adaptación para sobrevivir, ya que cada *cambio estratégico* involucra adentrarse en lo desconocido y enfrentar riesgos.

A partir de la etapa de la óptica de marketing se han venido dando cambios importantes en el medio ambiente, y en la actualidad las fuerzas del contexto forman una red de mutua interacción en donde la evolución es constante (MORGAN, 1983), hecho que trae limitaciones a la creación y aplicación de la estrategia en la forma como se había concebido tradicionalmente, pues, es por ello que la planeación estratégica ha entrado en crisis a partir de los 90's, por su incapacidad de responder con estrategias verdaderas (MINTZBERG, 1998), esto es, porque los estrategas ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a niveles de incertidumbre cada vez mayores, dando como resultado imposibilidad de predicción para enfrentar los retos que la nueva realidad les impone.

La definición tradicional de estrategia involucra la determinación de la misión, metas y objetivos de una firma, la adopción de cursos de acción y los recursos necesarios para alcanzar las metas, pero resulta que cuando se observa la estrategia desde el enfoque de la cibernética, la idea de que los organismos evolucionan a través de la adaptación instrumental al contexto, es un mito (MORGAN, 1983) ya que no solo es suficiente que los estrategas de la organización actúen coherentemente con sus intenciones para alcanzar una meta, sino que también la realización de sus propósitos en la práctica trae resultados diferentes a los planeados, esto es, porque su proceder no se limita a fronteras infranqueables y en consecuencia afecta a otros elementos que actúan dentro del medio ambiente, provocando con ello consecuencias imprevistas que pueden ser favorables o desfavorables (retroalimentación positiva y negativa) y que alteran el status quo.

3 EL NUEVO PAPEL DEL LIDERAZGO

La transición de paradigmas requiere de un nuevo estilo de liderazgo y por ende también de un líder diferente al del pasado. En las organizaciones del nuevo milenio se requiere de un líder-coordinador de equipo, que reconozca que para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones de aprendizaje (SENGE, apud DRUCKER, 1996), se debe tomar en cuenta que estas están formadas por comunidades de individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para las cuales el top management deberá diseñar el *cambio estratégico*, en este proceso de negociación se trata de *dar sentido* a través de su visión del futuro a los otros, y también se requiere de *construir sentido* para sí mismo (GIOIA y KUMAR, 1991).

Ahora las organizaciones deben verse como organizaciones políticas en donde el poder del líder es otorgado por mérito y liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido, entonces las funciones del liderazgo necesitan ser más compartidas, de ahí que se busque el compromiso del grupo y además se proporcione empowerment al trabajador. Dadas estas nuevas condiciones el desarrollo de la estrategia, bajo el esquema de la escuela del poder sugiere que la formulación de la estrategia se desarrolla bajo un proceso político abierto de influencia, en el que *se negocian las estrategias* favorables para intereses particulares (MINTZBERG et al., 1998) en donde el uso del poder describe el ejercicio de la influencia más allá de lo puramente económico y, que cuando es centralizado su ejercicio permite que quien lo detenta tenga la cualidad de lograr que otro sujeto haga lo que no haría voluntariamente. Según Lughmann y Habermas el poder como medio de comunicación permite la actualización de significados opuestos a la mera transferencia de información (CARRASCO, 1999:91), en el cual el lenguaje adquiere una concepción instrumental que apoya el ejercicio del poder y de dominación.

El poder según Mintzberg transita en dos polos; a nivel micro dentro de la organización en forma de relaciones de fuerza entre sus miembros, en donde se busca la negociación y el compromiso; y fuera de ella como macropoder, el cual le permite a la organización ejercer el poder en sus relaciones con otros actores del medio ambiente con los cuales “negociar” para que no incidan en su desempeño (privilegio sólo de la gran empresa).

Hablar de compromiso, no es nuevo ya que esa idea antes había sido propuesta por Elton Mayo, con la finalidad de conseguir la eficiencia productiva, creo que ahora nuevamente se retoma esa idea, junto con la de que el liderazgo (inteligente, adquirido por mérito y no solo por carisma, y más humano el que se interesa por su bienestar) debe permitir a los subordinados una participación en la toma de decisiones, para enfrentar el cambio y aceptar responsabilidades conjuntas.

Otro reto que enfrentan los líderes es la dirección de las nuevas organizaciones virtuales, las que están dispersas, dando lugar a que sus trabajadores no están en un lugar común pero sin embargo deben producir, es por ello que el liderazgo debe ser distribuido para manejar personas que no pueden verse o controlarse pormenorizadamente. Este cambio significativo en la organización debe ser respaldado por la alta dirección, esto es diferente a ser impuesto por ésta, ya que la cultura organizacional existente no se modifica fácilmente por temor o por las actitudes defensivas de sus miembros. La autoridad jerárquica impone sumisión hacia el cambio y no compromiso, por lo que no es fácil obligar a una persona a aprender si este aprendizaje implica cambios en las convicciones y en las actitudes, e impone nuevos modos de pensar y de actuar. Para enfrentar el cambio la gente necesita de la alta dirección, pero no para que les indiquen lo que habrá de hacerse, sino para propiciar su compromiso. La autoridad jerárquica en la dirección occidental tiende a originar sumisión, no compromiso. Luego entonces se requiere para ello de un líder que proponga estrategias visionarias, las cuales son generadas a través de un proceso mental que se sustenta en su, experiencia, intuición, juicio y sabiduría (MINTZBERG, 1998).

4 LA GLOBALIZACIÓN Y SUS REPERCUSIONES EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estrategia avanza en el mismo sentido en que la firma evoluciona, y en esta época asistimos a una nueva era donde la incertidumbre ha dado paso a dramáticos cambios radicales que afectan a la industria y a los servicios, es preciso señalar que este proceso se dio a partir de los 70's (auge de la planeación estratégica), agudizándose en los 80's y aun en los noventa con el proceso de globalización (o de exclusión), estas modificaciones muestran que el imperativo del pasado por sostener un sistema productivo basado en la *racionalidad cuantitativa*, dirigida a la "*mayor productividad*" únicamente se preocupaba por llevar al mercado cantidades masivas de productos estandarizados, en los que para su creación se recurría al *uso intensivo en trabajo*, ahora esto ha cambiado aunque no del todo, porque con el proceso de exclusión que ha venido propiciando la globalización aun existen países-regiones de los que sus sectores industriales se caracterizan por el uso intensivo de tales elementos.

Con la globalización se ha creado la emergencia de una demanda cada vez más cambiante e interesada por productos/servicios de mayor complejidad, se ha dado paso al surgimiento de un aparato *productivo flexible y ágil* para respon-

der de manera oportuna y a bajos costos a esas nuevas exigencias del mercado. *El nuevo paradigma* requiere de individuos más capacitados para acceder a procesos complejos, en donde el *conocimiento* viene a representar la principal fuente de “*ventaja competitiva*” de la organización, el cual además es difícil de imitar o de extraer, ya que una buena parte de él permanece de manera tácita en el individuo – en su cabeza y en su cuerpo (LEONARD y SENSIPER; 1998).

Tales diferencias del contexto requieren un pensamiento estratégico proactivo y con más capacidades para enfrentar los nuevos retos, se requiere de un estrategia con una visión global para el establecimiento de estrategias que se dirijan más allá de un enfoque basado en la *prescripción* – recetas – y *la deliberación* (MINTZBERG, 1980).

Además la tendencia hacia una organización inteligente que aprende, la que asume un papel importante en la economía no se da tan solo como resultado de una simple elección estratégica deliberada, sino que es resultado de la socialización de los individuos a través del tiempo la que da lugar a su establecimiento, la *estrategia* adopta entonces un *modelo emergente* que postula la escuela del aprendizaje (MINTZBERG, 1998).

La turbulencia del ambiente afecta cada vez más a las organizaciones, dado que el cambio no es gradual sino más bien drástico, este evento obliga a buscar nuevas formas de organización y de modos de formulación de las estrategias. La evolución de la organización moderna trae consigo la aparición de nuevos paradigmas, entre los cuales figuran:

– La calidad total en los 80’s cuya orientación dirige su atención hacia la satisfacción total del cliente, de tal manera que la organización se flexibiliza.

– En los 90’s, la reingeniería de procesos se pone de moda, y propone *abandonar* la *especialización* y en su lugar adoptar la combinación de oficios, además de permitir la toma de decisiones de los trabajadores en el proceso (*empowerment*). Otra diferencia de este nuevo paradigma con relación a los tayloristas y fordistas es la necesidad de incorporar al proceso de trabajo la tecnología informática y en consecuencia trabajadores del conocimiento que además de participar en una mayor parte del proceso, también asumen tareas que antes realizaban los managers medios (HAMMER y CHAMPY, 1994).

A partir de la década de los 90’s la aparición de nuevos modos de organización que adoptaron elementos de los nuevos paradigmas (calidad total, reingeniería el *downsizing*, el *teamwork*, y con el pensamiento de darle poder al trabajador – *empowerment* – debilitaron a los managers, y la aplicación del planteamiento estratégico sufre una gran *devaluación*, pues su débil construcción teórica basada en conceptos que pertenecen a la teoría de la organización, *hacen incrementar su vulnerabilidad* ante la emergencia esos nuevos paradigmas. Además, por otro lado las fuerzas del contexto se han modificado extraordinariamente, por lo que entonces, *ya no son como hasta ahora las había conce-*

bido el management estratégico, de ahí que sus planteamientos resulten desactualizados (PRAHALAD y HAMEL, 1994).

La actuación de las empresas ya no se restringe sólo al ámbito local y regional como empresas internacionales, sino que ahora abarca la dimensión global. Esta puede ser otra de las causas por las que los planteamientos del management estratégico se haya visto deteriorado, pues el actuar globalmente a través de fusiones, adquisiciones, y alianzas estratégicas con otras empresas de lugares distantes y, además de coexistir con culturas empresariales diferentes, se da una tendencia a *la pérdida de identidad organizacional*, evento que las afecta, ya que si consideramos que las estrategias que una organización implementa están estrechamente ligadas con un contexto propio, al trasladarlas a contextos desconocidos tienen que luchar con otras en el proceso de aculturación para ser aceptadas y tener éxito. Además la visión de la competencia ha cambiado, y antes el management estratégico proponía estrategias para ganar la guerra y eliminar al enemigo “competidor”, y ahora con las nuevas formas de hacer negocios antes señaladas, la estrategia de supervivencia consiste en apoyar su desarrollo y buscar su cooperación.

Este cambio de paradigmas acompañado del incremental cambio tecnológico en donde las industrias ahora están dominadas por organizaciones inteligentes que no tienen hogares naturalmente determinados, como en el pasado las tuvieron las que basaban sus ventajas comparativas en los recursos naturales. Antes una empresa tenía su casa matriz en un país y filiales en otros, ahora sus procesos de diseño, producción, ensamble, y comercialización se pueden encontrar en diferentes puntos del mundo, y no necesariamente con filiales. El nuevo paradigma requiere de ventajas basadas en el *conocimiento* hecho que impulsa a las empresas flexibles a organizar su capacidad intelectual que determinará su ubicación, las ventajas basadas en el conocimiento llevan a las organizaciones a ser más dinámicas pues el conocimiento entonces requiere constante actualización, la tendencia actual se dirige hacia una *sociedad del conocimiento* en donde el papel de las organizaciones inteligentes es fundamental para el éxito del capitalismo.

5 ORGANIZACIÓN INTELIGENTE UNA NUEVA FORMA CONTRA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PASADO O APOYO PARA EL FUTURO

Hablar de estrategia implica primero conocer como son ahora las organizaciones y así mismo, identificar cuales son sus rasgos distintivos, ya que a causa del proceso de globalización y las políticas de los estados nación – *liberalización*

y *desregulación* – han variado, evento que obliga a las organizaciones a adoptar nuevas formas de comportamiento, y morfología distinta a las del pasado – *alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, sociedades* –, así como también al desarrollo de estrategias con contenidos distintos a los prescritos por la literatura de los 80's planteados por la escuela del posicionamiento que se enfocó al contenido de la estrategia con una inclinación a la prescripción de estrategias deliberadas “estrategias clave-únicas” recomendadas indistintamente por cualquier compañía y en cualquier contexto (industrial), así mismo, la escuela del posicionamiento creó un *set* de herramientas de análisis (Matriz BCG; El PIM; Fuerzas competitivas del mercado – Porter) basadas sobre aspectos cuantitativos (financieros) y económicos fundamentalmente, con las cuales determinar su “posición en el mercado meta” (MINTZBERG et al., 1998).

En la actualidad (2000), la sociedad se esta enfrentando a dramáticos cambios, los cuales afectan los diferentes ámbitos en los que se mueven los individuos y las entidades económicas – organizaciones –, esos cambios obligan a la renovación de nuevas formas de construcción social.

El entorno turbulento de incertidumbre incremental y de alta competitividad obliga a las organizaciones a transformarse para lograr el mejor desempeño y sí poder sobrevivir. Como consecuencia de esa metamorfosis, también se requiere un cambio relevante en el perfil de los integrantes de la organización.

Sabemos que las políticas de liberalización y desregulación que han adoptado algunos países a raíz del proceso de globalización, exigen a las organizaciones una capacidad de respuesta casi instantánea proactiva a los nuevos retos que este fenómeno les impone, por ello, es necesario la elaboración e implementación de estrategias organizacionales que permitan el mejoramiento constante y lleven a la organización a ser exitosa. Además se debe considerar que las organizaciones no permanecen estáticas y que su movilidad las lleva desde lo simple a lo complejo, esto es, que algunas organizaciones desde su nacimiento crean productos simples los cuales requieren de quién les añada valor – el trabajo del trabajador – conocimientos simples, sin embargo con los avances en la ciencia y la tecnología en nuestros días y por las exigencias del consumidor, sus actividades se han dirigido a una dinámica de producción más compleja, de la que resultan bienes más sofisticados que demandan de los trabajadores un nivel más elevado de conocimientos y habilidades para su elaboración.

En este sentido se puede decir que la capacidad de innovación y de generación de nuevos conocimientos – capacidad de aprendizaje – (TSANG, 1997) son lo que apoya que una organización del futuro sea exitosa y tenga una ventaja competitiva sostenible. Ya que el medio ambiente – competitivo – toma el mando, y entonces sea un imperativo para las organizaciones aumentar su capacidad de aprender. Aunque existen otras visiones que no concuerdan con esta afirmación, una de ellas es la de la escuela ambiental, que sostiene en relación a

ello que, “la ecología de la población de las organizaciones *duda que* en el mundo de las organizaciones se sobreviva por aprendizaje o adaptación” (MINTZBERG et al., 1998).

A partir de los 90’s el pensamiento del management ha estado centrado en el concepto de *organización inteligente*, para enfrentar los retos que el contexto les impone, de tal manera que los elementos de la estrategia, que las organizaciones en el pasado definieron como de mayor significancia para analizar y luego determinar nuevas estrategias, que llevaran hacia la consecución de los objetivos organizacionales han quedado desactualizadas. Levitt sostiene que en el trayecto del desarrollo de la elaboración de la estrategia corporativa de negocios el elemento fundamental de la estrategia es *el modelo ideal del ciclo de vida del producto – CVP –* el cual debe ser utilizado cuidadosamente para la toma de decisiones estratégicas (HOFER, 1975), la premisa fundamental de dicho modelo es la tasa de cambio tecnológico, es por ello que la obsolescencia de los productos determinaba la viabilidad de las estrategias seguidas en cada etapa del modelo – *introducción, crecimiento, madurez y declinación* –, así mismo el enfoque contingente establece la importancia básica de los aspectos tecnológicos y económicos en el desarrollo de la estrategia.

Por que se señala que ese elemento central de la estrategia de negocios ya no es viable, esto es, porque ahora el cambio tecnológico es discontinuo, y el ciclo de vida de los productos es cada vez más breve, por lo que ya no resulta un elemento fundamental de la estrategia de la corporación. Ahora con las nuevas formas emergentes de organización, encontramos que la organización inteligente y especialmente el *conocimiento* viene a jugar un papel relevante en la formulación estratégica.

Una vez hecho un breve esbozo de algunos elementos que han propiciado el cambio de visión estratégica, enseguida da una breve explicación de las principales diferencias entre la organización tradicional y la organización inteligente, para intentar definir los elementos que intervienen en el desarrollo de la estrategia corporativa.

6 ORGANIZACIÓN INTELIGENTE Y ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

El nuevo concepto de organización inteligente nos lleva a hacer una pequeña comparación sobre los principales rasgos distintivos que dan forma a esta nueva configuración organizacional y a la probable confrontación con las características propias de la organización burocrática, y con ello hacer una reflexión de hacia dónde va el trabajo humano y tratar de visualizar que tipo de nuevas

estrategias se implementan, con la finalidad del mejor desempeño organizacional y de alcanzar alta competitividad.

Para iniciar, debemos reconocer que las organizaciones productivas tradicionales así como las nuevas formas actuales, han tenido el deseo preponderante de éxito en el mercado. Hablando *de grandes compañías* – las organizaciones burocráticas, del taylorismo y el fordismo – privilegiaron una racionalidad basada en la productividad, en estos modelos el proceso de trabajo se caracterizó por ser fragmentado en diversas tareas, para las cuáles es trabajo humano no requirió de grandes habilidades del trabajador, es por ello que – *el conocimiento* – una vez extraído de la mente del trabajador lo centralizó en el top manager, y del trabajador únicamente se requirió su obediencia a las reglas formales –*porque un trabajador que se cotiza, no piensa, no pregunta y sólo hace lo que se le indique* – en una entrevista al acarreador de lingotes de hierro esto fue le argumento Taylor.

La estabilidad del medio ambiente de esa época y la producción en masa de bienes homogéneos no requirió del trabajador mayores conocimientos ni habilidades extraordinarias para generar los bienes, así mismo, al haber pocos competidores, la necesidad de estrategias para enfrentar los retos del contexto eran mínimas. Cómo un ejemplo de formulación de la estrategia organizacional para crear tanto un patrón de producción como de consumo, fue la asignar a cada trabajador “five dolards a day” para crear la demanda en la sociedad opulenta Estadounidense en la época de Ford. También se requirieron estrategias internas para implementar control sobre el trabajo y para legitimar la autoridad dentro de la organización. En las empresas modernas el conocimiento estaba centralizado en un monopolio profesional – managers –, en tal sentido aquí el conocimiento no figuraba como un elemento importante del contenido de la estrategia.

Las nuevas condiciones mundiales han incidido para que la organización burocrática sea desplazada por diferentes modelos de organización, el que aquí abordamos es el modelo de organización inteligente, aparentemente ésta revalora el trabajo de los miembros ubicados en los niveles de la operación de la organización, al plantear la posibilidad de asignar mayores responsabilidades al trabajador, pero no sólo de una tarea fragmentada en particular, ahora éste deberá ser capaz de responder por una mayor parte del proceso de trabajo, para el cual se le ha dotado de *empowerment* y de ahí su capacidad discrecional para la toma de decisiones – *acotadas al proceso y no así decisiones estratégicas* (CLARK y CLEGG, 1998).

Aquí cabe preguntarse ¿realmente se da poder a la gente?, es obvio que no, y que entonces resulta evidente que el empowerment sólo es un manejo del lenguaje como instrumento para el ejercicio del poder que busca el compromiso del trabajador, ya que en realidad el poder va implícito en el puesto de trabajo y por ello quien se encuentra en la parte más alta de la escala jerárquica aunque esta se haya disminuido a través del downsizing es quien verdaderamente tiene el poder sobre los demás. Esto sólo significa que una pequeña parte del poder se ha

descentralizado de la figura visible del top management y se ha interiorizado en el equipo de trabajo.

Esto se debe a la necesidad que enfrenta la organización de responder con mayor rapidez a las presiones del entorno – *se requieren estrategias más relevantes* – lo que lleva a promover la emergencia de nuevas estructuras organizacionales y procesos flexibles. La razón por la que se permite la participación del trabajador en la “toma de decisiones” – no estratégicas –, radica principalmente por la introducción al proceso productivo de tecnología discontinua que exige un nuevo perfil de trabajador, más capacitado, con múltiples conocimientos, que le permitan responder a las exigencias de la nueva tecnología y del manejo del proceso, con la finalidad de la mejora constante – *el Kaisen como lo llaman los japoneses* – para lograr el éxito organizacional.

Así mismo, es necesario señalar que no sólo ha experimentado cambios el proceso de trabajo, sino que también el trabajo del management medio, ahora se limita a tener un poder y mando limitado sobre sus subordinados, hecho que provoca resistencia al cambio en muchas organizaciones por parte de los managers medios por temor a ver disminuido su poder simbólico y el real. Y no sólo ese temor, también el fenómeno del *downsizing* trae consecuencias negativas a partir de los niveles de mandos medios hasta la base. Estas estrategias organizacionales se encaminan a maximizar la posición de la organización en el mercado, pero a un *costo social alto*, dado que las compañías en el presente se han adelgazado, debido al desplazamiento de trabajadores (gracias también a la reingeniería) de todos los niveles, tanto en países industrializados, como el los que están en vías de desarrollo. Parece ser que ahora el elemento fundamental mayor que apoya la estrategia organizacional, hacia el éxito futuro es el “conocimiento”. Conocimiento que en algunos casos se adquirirá de manera voluntaria y que en otros de lleve a cabo forzosamente cuando haya un proceso de integración, fusión, adquisición o participación de la organización como es el caso de las Joint Ventures.

En la actualidad el *conocimiento* viene a representar la principal fuente de “ventaja competitiva” de la organización, este conocimiento es difícil de extraer y privatizar, ya que una buena parte de él permanece en el individuo y en el grupo (LEONARD y SENSIPER, 1998).

Los cambios requieren de estrategias con conocimientos renovados y mayores capacidades para enfrentar los retos, con una visión en el establecimiento de estrategias que se dirija más allá de un enfoque basado en la *prescripción y la deliberación*, propuesta por las escuelas del diseño, de la planeación y la del posicionamiento (MINTZBERG et al., 1998).

En este sentido autores como Sidney Winter (apud SEWELL, 1998) proponen a través del discurso evolucionista que la organización se ve forzada a evolucionar, para poder sobrevivir a la enorme competencia mundial, y que no es entonces el cambio tan solo un acto intencional. Y que una organización inteli-

gente es aquella que es capaz de extraer y representar el *saber* que *se encuentra en las rutinas de la organización* y que en cierta forma constituyen “la memoria organizacional”. Estos autores reflexionan sobre tres elementos que explican la relación entre el mejoramiento continuo que conduce hacia una organización inteligente y éstos son:

- 1) El saber corporativo de la organización: se refiere al saber tácito *del trabajador*, que se encuentra en las rutinas y que puede ser revelado como aprendizaje organizacional.
- 2) El aprendizaje: sólo se logra mediante una revisión minuciosa de las rutinas, lo cual conduce a una mayor posibilidad de mejoramiento.
- 3) La selección e identificación de nuevas rutinas: las cuales son resultado de la creación e inventiva y de los procesos idiosincráticos (*de grupos que participan en ella*), los que están en la historia individual de la organización.

Estas afirmaciones nos llevan a observar que el *conocimiento* y el *aprendizaje organizacional* juegan un papel central en establecimiento las nuevas estrategias. Y que es entonces la organización vista desde una perspectiva interpretativa (SMIR-CIH y STUBBART, 1985) un conjunto de personas, que comparten creencias, valores que les permiten desarrollar *estrategias emergentes* que proceden incluso desde la base de la organización, esto es, que surgen *entre* “la comunidad de práctica” (LEONARD y SENSIPER, 1998) y que deben ser evaluadas y administradas por los top managers para su implementación. Bajo esta perspectiva diferente que considera que las organizaciones crean su propio medio ambiente, existe una preocupación central por parte de la administración estratégica y esta es preguntarse por los *procesos de conocimiento* que se crean a partir del proceso de socialización.

Una organización que aprende debe analizarse y examinar el contexto del que forma parte para aprender a coexistir con la incertidumbre y desarrollar una capacidad de pensar clara y continua sobre el futuro, es decir, realizar una revisión constante de la estrategia para modificarla y adecuarla a las crecientes demandas de un mundo cada vez más complejo. Para ello sugiere SENGE (1990) que una organización inteligente se desarrolla a partir de la práctica de cinco disciplinas:

- 1) *Sistemas de pensamiento*: referido especialmente a la *ideología*, esto es, una red para ver los modelos y sus interrelaciones. Se requiere un marco conceptual y un cuerpo de conocimientos y herramientas para ver los patrones de la totalidad más claramente.
- 2) *Maestría personal, visión propia*: habilidades y valores éticos para alcanzar de forma coherente los resultados más importantes para la organización a través del proceso de aprendizaje.

- 3) *Modelos mentales*: relacionados con la *psique*, esto es, con percepciones arraigadas generalizaciones e imágenes que influyen sobre la forma de comprender y actuar en el mundo Y estos elemento muchas veces inhiben la capacidad de innovación del individuo.
- 4) *Visión compartida – cultura*: se refiere a compartir la imagen del futuro deseado, apoya la búsqueda del compromiso del personal para alcanzar oportunidades de beneficio para las dos partes. Compartir la visión es vital para el aprendizaje organizacional, y además guía y da sentido al propósito y coherencia a todas las actividades de la organización y de sus miembros.
- 5) *Aprendizaje en equipo – formas de organización*: la inteligencia del equipo de trabajo muchas veces supera la de la totalidad de sus integrantes. Entonces el grupo desarrolla aptitudes mayores para la acción coordinada

La disciplina del aprendizaje inicia con el diálogo (permite percibir percepciones que no se alcanzan de manera individual) el cual implica una *negociación del lenguaje* sobre todo cuando este se da entre el top management y la base para propiciar la mezcla de los lenguajes. En la organización que aprende, el conocimiento nace de la interactividad cognitiva, es decir, que los actores no están dotados del conocimiento, sino que el conocimiento nace de la *chispa* de la interacción entre dos actores, entonces se crea el conocimiento nuevo para el cambio que requiere el nuevo ambiente.

7 TAYLORISMO Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Desde la perspectivas taylorista hasta la actual de la sociedad del conocimiento marcan los escenarios o las etapas de evolución del “trabajo” el cual transita en la organización moderna desde el trabajo industrial que requirió el sudor de la frente, el agotamiento de los músculos, donde no importaba que el individuo tuviera un importante cúmulo de conocimientos ya que solo la fuerza física era relevante para responder a las demandas de una sociedad industrial en apogeo, se necesitaba de un trabajo “que se cotiza” para potenciar su dominio sobre el “saber hacer del artesano”. Hasta el trabajo con base en el conocimiento en donde se da un giro espectacular que simula la revalorización de las maravillosas capacidades de la mente humana para crear – innovar, en donde a diferencia del taylorismo que colocó en un nicho trabajador de cuello blanco, es decir, al “trabajo pensante”, ahora este baja al nivel de los trabajadores “de la comunidad de la práctica” reconociendo su capacidad de grupo para “la creación intelectual” que se traduce en *estrategias emergentes* que llevan a realizar innovaciones complejas que per-

miten crear mejoras incrementales para las recientes condiciones del trabajo en los nuevos modelos de organización “nuevos paradigmas”. En donde el modelo de la organización moderna de uso intensivo de trabajo, o de materias primas, o de energía viene a ser complementado o sustituido en algunos casos por el del uso intensivo del *conocimiento* pero no de un conocimiento aislado sino más bien de uno *enriquecido a través de la socialización y la experiencia*.

El núcleo del asunto bajo estos paradigmas es centralmente *el conocimiento*, en este sentido, se pueden encontrar contradicciones en su uso, no así en su carácter de *instrumento* para el *incremento de la productividad* el cual comparan el Taylorismo y la sociedad del conocimiento. Por una parte el taylorismo se enfocó principalmente a la “administración científica del trabajo” cuyo propósito central era despojar al trabajador del conocimiento *de su saber hacer*, esto es porque dicho trabajador se caracterizaba por haber sido “artesano” y dominar su oficio (en su mayoría). Acotando su actuación a una parcialización de tareas dirigidas bajo el lema del “One Best Way”, que vino a sustituir su experiencia y su creatividad (precisamente el objetivo fue quitarle esa posibilidad de innovación) a través de un conjunto de normas formales que debían cumplirse al pie de la letra limitando la aplicación de la experiencia y la intuición propia a dichas tareas, en donde la socialización de los integrantes de la organización se veía restringida por la intensidad del trabajo.

Por otro lado encontramos que la sociedad del conocimiento lo que plantea es la necesidad de “interacción”, es decir de promover la *socialización y el compromiso* entre los individuos para con ello lograr resultados basados en el conocimiento – experiencia, ahora ya no se trata de extraer el saber e institucionalizarlo (normas), sino más bien, de fomentar el aprendizaje de los individuos para que creen innovaciones, a través de las interacciones de los individuos para compartir ideas que buscan el “One Best Knowledge”, es así entonces que el conocimiento se convierte en una *ventaja competitiva intangible* la cual difícilmente puede ser copiada por los competidores ya que esta interiorizada en los integrantes de la organización y a menos que se alejen de ella el “secreto” esta a salvo, además de que no solo pertenece a un individuo sino que forma parte del grupo.

Este nuevo paradigma sugiere la interacción entre los miembros de la organización para lograr que el conocimiento tácito individual pueda ser compartido con otros y así generar *nuevo conocimiento* que contribuya al mejoramiento incremental de la organización, es decir, a la productividad. A diferencia del taylorismo, la sociedad del conocimiento se apropia del saber a través de medios más sutiles, propiciando la interacción informal que permita esa “libertad” a través de la cual se fomente la capacidad de innovación que todo ser humano tiene.

Por otro lado este nuevo esquema a diferencia de la administración científica del trabajo revalora el conocimiento del trabajador, la acumulación de su saber y su experiencia sobre una tarea o una parte del proceso, aunque esta sea

parcializada, ello le permite potenciar nuevamente su “saber hacer” su “conocimiento tácito”, al cual no pueden acceder ni los managers ni el propietario de la organización (MONTAÑO, 1993) ya que forma parte intrínseca del individuo. Ese conocimiento le permite el dominio de ciertas zonas de incertidumbre (CROZIER, 1969), que en determinadas situaciones utiliza como medio de concertación política. Además el trabajador puede incidir en el proceso de producción de manera positiva o negativa. Por ello se dice que los estrategas ahora no deben olvidarse del uso de metáforas y símbolos que den un significado más allá de lo visible con el se promueva la inspiración y la participación hacia la innovación (SMIRCIH y STUBBART, 1985).

8 LA ESTRATEGIA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO

La búsqueda de mayor competitividad por parte de las organizaciones tiene su origen en la necesidad de adaptarse al nuevo escenario del mundo triádico (globalizado), en donde sólo se integran algunos países – competitivos – y se excluyen a otros – con patrones de especialización basados en recursos o en la manufactura (CASTAINGTS, 1996). Las fuerzas que han impactado el espacio competitivo son: las desregulación, privatización, los cambios estructurales, el exceso de capacidad, las fusiones, adquisiciones, y alianzas estratégicas, el creciente interés por el impacto de la industrialización sobre el medio ambiente, la reducción del proteccionismo, la tecnología discontinua, el cambio en las expectativas del consumidor y el surgimiento de bloques comerciales (PRAHALAD y HAMEL, 1994).

Otro de los cambios significativos además de los antes descritos es la estructuración de las grandes organizaciones que se han fusionado en sistemas de redes, es decir, que la gran organización se fragmenta en varias pequeñas que se diseminan por la mayor parte del globo, esos nodos de la red se mantienen comunicados por medio de la tecnología informática, para poder operar de manera coordinada aunque se encuentren a grandes distancias, de tal manera que con ello se pueden crear organizaciones virtuales y redes inteligentes.

Las organizaciones micro, pequeñas y medianas en México (PYMES), como es sabido abarcan aproximadamente el 98% del total, y algunas de sus características son las siguientes (CASTAINGTS, 1996): débil capacidad administrativa, recursos humanos no calificados, tecnología obsoleta, baja capacidad de acceso a recursos financieros, entre otras. Por otro lado se encuentran dominadas por los grandes monopolios que limitan su actuación en el mercado interno y en el externo. El impacto de la globalización en las empresas mexicanas ha sido devastador para algunas, las menos competitivas, sin embargo, para otras a pesar de los pro-

blemas aun se mantienen en el mercado. La proliferación de productos de diversos países en el mercado nacional, es una de los principales problemas que enfrentan las organizaciones mexicanas, pues con la apertura al comercio internacional se pueden encontrar bienes de los lugares más remotos a precios menores y de calidad “dudosa”, *respecto de los nacionales*, ello contribuye a hacer frágil la lealtad del consumidor mexicano por los productos hechos en México. Incluso el mismo problema lo enfrentan grandes empresas extranjeras que se encuentran en el territorio mexicano, pues la pertinencia de otros competidores foráneos han incidido en la lealtad de los consumidores hacia las marcas.

Castaingts argumenta que una organización además del conocimiento científico y tecnológico, requiere de una alta capacidad administrativa (adopción de un pensamiento administrativo moderno y de los nuevos paradigmas) para ser competitiva. Y Hammer sostiene que la adopción de tecnología informática también es necesaria para incrementar la competitividad además de *recurrir a una nueva construcción social dentro de la empresa con* individuos que detenten mayores conocimientos y habilidades para participar en los nuevos y complejos procesos de trabajo que no sólo requieren la realización de una tarea, porque ahora varias se han integrado requiriendo con ello además la participación del trabajador en la toma de decisiones sobre el manejo del proceso, es decir que son miembros de una organización inteligente.

Bajo estos supuestos de los nuevos paradigmas las organizaciones mexicanas se encuentran en desventaja, pues les falta el cambio hacia la adopción del pensamiento administrativo y estratégico moderno, aunque es difícil afirmar que siquiera exista un pensamiento administrativo sistemático como el que ha aplicado la gran empresa, sin embargo ello no quiere decir que la pequeña y micro empresa no experimenten de manera empírica la aplicación de estrategias para sobrevivir.

Lo cierto es que estas deficiencias en la conceptualización administrativa por parte de los managers que dirigen las empresas en México, se debe principalmente a que no tienen una alta capacitación académica o los que la tienen, su capacitación ha sido con literatura de Estados Unidos y con conceptos que provienen de prototipos que son aplicables a la gran empresa, a la cultura corporativa, y bajo un contexto con características muy diferentes a las de nuestro país, y además se les instruye bajo un modelo de administración para ser grandes ejecutivos – gerentes –, esto es, que en los programas de administración por lo menos de Instituciones de educación pública no se les enseña a dirigir – administrar – prototipos de pequeña o mediana empresa, por ello los planteamientos estratégicos pueden resultar débiles.

Por otro lado la falta de actualización en cuanto a los modos de gestión bajo los nuevos esquemas paradigmáticos se ve claramente, pues en la empresa mexicana prevalece la formalidad estructural, la centralización en la toma de

decisiones, escasas oportunidades para la realización personal limitadas al “compadrazgo” o privilegiadas para quienes entienden y apoyan las decisiones del alto mando aunque no siempre sean efectivas, entre otras. En estas organizaciones el conocimiento es signo de poder siempre y cuando sea reconocido por la alta jerarquía. El liderazgo casi siempre está dirigido por el capitalista por lo que prevalece el interés empresarial sobre el individual, así entonces la supervisión es muy encimosa, por lo que entonces se puede decir que la mayoría de las organizaciones mexicanas (PYMES) son rígidas, y dogmáticas. Sin embargo, puede afirmarse que sí existe el proceso de formulación estratégica ya que muchas organizaciones han logrado formular e implementar estrategias y por ello han podido sobrevivir.

A pesar de no tener una evidencia clara de como las PYMES mexicanas desarrollan la formulación estratégica y la implementan, parece ser que de alguna manera dichas organizaciones aunque de menor dimensión utilizan una de las estrategias genéricas planteadas por Porter, en su teoría de la ventaja competitiva. Y esta es, la *de* “enfoque” (aun tal vez sin saberlo), ya que sus esfuerzos los dirigen a segmentos de mercado bien definidos, quizá a “nichos de mercado”, esto es, porque para muchas organizaciones su capacidad de alcance va desde el que circunda su lugar de residencia hasta algunos lugares cercanos de la periferia. Quizá su intención no sea llegar masivamente al mercado o bien, ello se deba a su limitada capacidad de producción.

Pero es importante hacer un señalamiento con respecto a su estrategia, ya que tal vez no retome elementos que se aplican en los Estados Unidos, y desde una perspectiva más realista, es necesario reconocer que a diferencia de las empresas Norteamericanas las de México tienen escaso poder financiero para acudir a empresas consultoras para que les diseñen sus estrategias, por lo que más bien éstas se dan en la marcha y el que las delinea y las pone en práctica es el top manager – el dueño la mayoría de las veces – y no sólo se apoya en el análisis de la información que casi siempre es limitada para elegir la más viables, sino que también la intuición viene a jugar un papel importante en el desarrollo estratégico y la respuesta reactiva a los eventos que suceden en el medio ambiente competitivo para la supervivencia de la empresa.

Estos problemas nos deben llevar a pensar en la búsqueda de alternativas posibles para mejorar la posición de las empresas domésticas, principalmente pequeñas y medianas en el terreno competitivo global, con la suerte de alcanzar algún grado de competitividad que aminore los problemas de nuestra economía nacional.

En los últimos años el mercado Mexicano al igual que el Estados Unidos ha estado saturado por productos elaborados en el extranjero (como resultado de la liberalización), de ahí que no sea difícil encontrar en cualquier lugar de la ciudad de México productos con la leyenda “Made in Taiwan”, “Made in China” y “Made in Japan”, “Made in Corea” etc. además de observar el incremento de

inversión directa que nos muestra el acercamiento de fuerzas tecnológicas muy avanzadas y de gran poder económico al Estado Nacional que de alguna forma limita su autonomía (PETRELLA, apud CLARK y CLEGG, 1998), además de limitar la actuación de las compañías domésticas (PYMES).

Lo que resulta interesante es tratar de conocer que tipo de planteamiento o modelo estratégico utilizan, y para ello se requiere la investigación teórica del management estratégico en México y posteriormente el trabajo de campo para poder, tal vez identificar los elementos del pensamiento estratégico del empresario mexicano y posteriormente intentar construir un modelo que permita continuar con la investigación y estudio del enfoque estratégico en la pequeña empresa.

Otro imperativo es el de la necesidad de gran habilidad empresarial, y un mayor conocimiento de los métodos y técnicas de producción para incrementar la productividad. En suma se trata de un sistema de producción rígido, donde lo único que interesa es el incremento de la productividad.

9 NUEVOS PARADIGMAS Y NUEVOS RETOS

En los principales países desarrollados el sistema económico (capitalista) proporcionó en el mejor de los casos un elevado nivel de vida, pero por otro lado propicio un gran cúmulo de desigualdades tanto a nivel individual como entre naciones, así mismo en la actualidad el mundo globalizado en lugar de promover lo que en el discurso ideológico se ha discutido sobre la integración económica, por el contrario, ha generado un mundo de exclusión en donde los países dominantes de la tríada (Estados Unidos, Europa y Japón) se valen de los países que están en la periferia de su área de influencia – bajo una relación de dominio, maquillada en el caso de México por el TLC – para incrementar su poderío y limitar la posibilidad de que cada uno de los otros pueda influir en una área geográfica distinta a la propia.

Las condiciones de un mundo globalizado y la dinámica del nuevo mundo económico han permitido la creación de nuevas tecnologías en comunicación, que requieren de una *nueva ideología* que lleve al sistema económico en direcciones diferentes a las actuales, ello hace necesario una nueva visión de liderazgo bajo nuevos principios, para enfrentar las nuevas reglas y establecer estrategias diferentes, ya que en el pasado la estrategia global de las empresas consistía en “la destrucción del competidor-enemigo” y ahora implica la coexistencia entre “competidores y las alianzas” con las cuales lograr el éxito, el punto crítico es entonces la creación de la nueva generación del cambio, es decir, “el liderazgo del nuevo milenio”, puesto que los líderes actuales tienen pocas posibilidades

de ser los líderes del futuro por su gran resistencia al cambio, el cual es un concepto que ha adquirido gran relevancia dado que la actividad económica actual esta experimentando un tránsito de paradigmas, esto es, del de producción en gran escala al de producción flexible (MOCTEZUMA y MUNGARAY, 1998).

10 CULTURA Y ORGANIZACIÓN

En las sociedades modernas los miembros que las conforman se reúnen en pequeños grupos organizados que de alguna manera vistas metafóricamente son pequeñas sociedades (ALLAIRE et al., 1992), a través de los cuales el individuo se socializa mediante la internalización de normas, y estructuras sociales. En este ámbito la teoría de la organización presenta a la cultura como una característica indefinida e inmanente a toda sociedad. Sin embargo, el concepto de cultura ha sido minimizado en los estudios de las organizaciones por que se han hecho sin apoyarse en una teoría antropológica que es la que ha reunido conocimientos y ha estudiado el tema durante largo tiempo.

Retomando el concepto de cultura, desde la perspectiva antropológica en las organizaciones, se puede afirmar que en el seno de una organización lo que se manifiesta son sólo algunos elementos de la cultura de la sociedad. Dichos elementos se utilizan dentro de la organización como un instrumento de sugestión para interiorizar en los miembros la “ideología empresarial”.

Pero, si consideramos que en la sociedad la cultura es heterogénea, esto es, que no todos los miembros tienen las mismas oportunidades de acceso al bagaje cultural, sino que existen rasgos disímiles entre ellos. Entonces cuando el individuo ingresa a la organización, ésta busca mecanismos que le permitan incorporar y homogeneizar la conducta y esquemas de pensamiento de los miembros, ad hoc a los fines de la organización.

La cultura como un elemento *ideológico* de la organización es efectiva porque moldea y homogeniza a los individuos de diferentes estratos sociales a través de una serie de pautas, normas culturales mediante las cuales asigna a sus miembros derechos y obligaciones particulares. De tal manera que evidencia desigualdades, contradicciones y similitudes, ya que los miembros con diferentes orígenes sociales no cuentan con un capital cultural.

Los diferentes niveles de capital cultural propician la exclusión de los miembros en relación a su posición jerárquica dentro de la organización, esto se debe, a que lo que se impone es el *conocimiento o rasgos culturales del management* para administrar, dirigir, coordinar y controlar el esfuerzo de los demás, ya que la cultura parece ser un instrumento apto para alcanzar las metas y mejorar el desempeño organizacional (CZARNIAUWSKA, 1992). Este privilegio del cono-

cimiento le permite legitimarse a través de un lenguaje particular y erigirse como representante de la organización. De este modo se observa que el management representa los rasgos de una *cultura definida* como representante del interés general que trata que la mayoría de los miembros de la organización interioricen los valores, normas, y aspiraciones de la identidad corporativa, así pues su objetivo es legitimarse a través del consenso y estar en posibilidad de conquistar la hegemonía a través de la imposición de su ideología que sutilmente dirige a los integrantes de la compañía a través de elementos simbólicos culturales. Sin embargo, no hay que descartar que el práctica organizacional existen tensiones entre los miembros de diferentes estratos sociales que se resisten en seguir una línea de comportamiento impuesta por el líder, y que a través de los mecanismos de defensa (BAIN, 1998) de los primeros se llega a consensos que permiten la coexistencia elementos culturales individuales y organizacionales. El manager representa el poder dentro de la organización y camuflagea las formas de transmisión ideológica y política en pro del logro de los objetivos de su organización.

11 CONCLUSIÓN

Los cambios que se están gestando en el mundo, requieren la búsqueda de nuevos elementos que aunque han estado presentes en el mundo organizacional, hasta ahora no habían tenido gran relevancia, como es el caso del *lenguaje* y del *conocimiento* para incidir en la turbulencia del contexto a través de estrategias viables que conduzcan al logro una buena posición en él. Así como en décadas pasadas la prescripción del modelo ideal del ciclo de vida del producto ayudó a establecer en alguna medida las posibles estrategias a seguir por una organización, ahora el modelo idealizado puede aplicarse al ciclo de vida del conocimiento, ya que éste no permanece inalterable y se requiere de los miembros de la organización su participación en espacios de reflexión (BAIN, 1998) para generar nuevos conocimientos que pueden adoptar la forma de *innovaciones* y *de mejora continua*.

La organización inteligente trata de concentrar a empleados más capacitados, en consecuencia es irreversible el desplazamiento de mano de obra especializada en una sola tarea, en detrimento de la sociedad y propiciando además la concentración del conocimiento en una pequeña parte de la población – élite –, lo que promueve una mayor concentración del poder. Las consecuencias negativas de la emergencia de la organización inteligente también afectan a los mandos medios, ya que no sólo se requiere mayor conocimiento de los trabajadores del proceso, sino también de los managers se requiere un conocimiento multidisciplinario para enfrentar los nuevos retos del contexto, ahora una visión par-

cial centrada en una sola disciplina resulta obsoleto, en tanto que su lógica racional se centra sólo en juicios de hecho que los lleva a hacer sólo evaluaciones cuantitativas y dejan de lado la dualidad cantidad/calidad.

12 BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, Harry; ALLAIRE, Ivan et al. Cultura organizacional. *Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia: Legis, p. 3-37, 1992.
- ANSOFF, H. Igor. The changing shape of strategic problem. In: SHENDEL and HOFER (eds.). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Little Brown, 30-52, 1979.
- BAIN, Alastair. Social defenses against organizational learning. *Human Relations*, vol. 51, Issue 3, p. 413-429, 1998.
- BARBA, Antonio y SOLÍS, Pedro. Metodología para el análisis y el diseño de las estructuras organizacionales. *Manual del área de conocimiento de análisis y diseño organizacional*. México: UAM, p. 20-28, 1998.
- CARRASCO, Guillermo. *La dimensión humana de la función directiva del ejecutivo*. Tesis de doctorado. México: UNAM, 1999.
- CASTAINGTS TEILLERY, Juan. La empresa mexicana ante el mundo triádico y el TLCAN. *Comercio exterior*, p. 203-215, 1996.
- CHANLAT, Jean François. *Alegato para una antropología general. Defensa e ilustración*, 1998.
- CLARKE, T. y CLEGG S. Paradigmas. *Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21st century*. London, Great Britain: Harper Collins Business, 1998.
- CZARNIAWSKA-JEORGES, Barbara. *Exploring complex organizations. A cultural perspective*. USA: Sage, p. 159-185, 1992.
- DÉRY, Richard. *La estructuración socio-historique du champ de la stratégie*. Montréal: École Des HEC, 1-5, 1995.
- DRUKCER FOUNDATION; HELSSELBEIN, F. et al. El líder del futuro. España: Deusto, 1996.
- GIOIA, Dennis y KUMAR Chittipeddi. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reingeniería*. Colombia: Norma, p. 33-68, 1994.
- HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, vol. 18, n. 4, p. 784-810, 1975.
- LAMBIN, Jean Jaques. Los fundamentos ideológicos del marketing. *Marketing estratégico*. España: Mc Graw-Hill, p.1-5, 1995.
- LEONARD, Dorothy y SENSIPER, Sylvia. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, vol. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce y LAMPEL Josep. *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- MOCTEZUMA, Ariel y MUNGARAY, Alejandro. Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México. *Comercio Exterior*, vol. 48, n. 4, abril, p. 94-102, 1998.
- MONTAÑO HIROSE, Luis. La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales. *Estrategias organizacionales*. Departamento de Economía, Serie Investigación, n. 11, México: UAM-Iztapalapa, p. 11-30, 1993.

- MORGAN, Gareth. Rethinkings corporate strategy: A cybernetic perspective. *Human Relations*, vol. 36, n. 4, p. 345-360, 1983.
- PRAHALD, C. y HAMMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issues, Summer, p. 5-16, 1994.
- ROULEAU, L. y SEGUIN, F. Strategy and organization theories: comons forms of discourse. *Journal of Management Studies*, vol. 32, n. 1, p. 10 -117, 1995.
- SCHUMPETER, Joseph. *Economía general: su carácter y contenido. Historia del análisis económico*. México: FCE, p. 118-163, 1975.
- SENGE. *La quinta disciplina*. Documento obtenido de internet, 1990.
- SEWELL, Graham. Cómo obtuvo su cuello la jirafa. Un cuento organizacional al estilo erase una vez, o del mejoramiento continuo y los límites de la ortodoxia gerencial. In: CLEGG, S. *et al.* (eds.). *Administración global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, p. 37-60, 1998.
- SMIRCICH, Linda y STUBBART, Charles. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- TAYLOR, Frederick. *Principios de la administración científica*.
- TSANG, Erick W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy beteen descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, vol. 50, Issue 1, p. 73-89, 1997.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 15/08/2003

Aprovado em 14/12/2003

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.