

# Administración Estrategia: Principales Abordajes



**Lic. Néstor Valenzuela**  
Egresado y Alumno de FaCEA

Richard Whittington (2002) plantea la estrategia como la necesidad de pensar mejor y de forma distinta. En la actualidad, es muy importante la elaboración de estrategias, ya sea en las organizaciones empresariales, las sin fines de lucro (ONG); así como las empresas del sector público y los gobiernos, para su crecimiento y desarrollo en el tiempo.

Debido a la necesidad de cumplir los objetivos para las cuales fueran creadas las organizaciones, es necesario, independientemente de su misión y metas organizacionales, realizar planificaciones estratégicas a través de un proceso previamente elaborado o bien sobre la marcha de las actividades desarrolladas.

Existen diferentes puntos de vista en la forma en que deben realizarse las estrategias, ya sea para la permanencia en el mercado, haciendo frente a la competencia o bien para asegurar su posicionamiento actual, teniendo en cuenta que existen otras empresas en la disputa de espacios que podría peligrar la existencia de éstos.

Según el mencionado autor, existen cuatro grandes enfoques de las estrategias y cada uno de ellos se expone a continuación, teniendo en cuenta la complejidad de las organizaciones y el ambiente.

El más antiguo es el **Clásico**, que aún ejerce más influencia y está sustentado en los métodos racionales de planeación, teniendo como prioridad alcanzar el éxito, partiendo de que hay confianza en el acierto de la toma de decisiones a partir de un análisis sobre la actuación de lo planeado previamente (planeamiento racional). Además, separa la concepción de la ejecución y se enfoca en la maximización del lucro. De esta manera, plantea que la elaboración de la estrategia, sea en el nivel de la alta Gerencia, y la ejecución esté a cargo de las jefaturas o divisiones. Los defensores de este enfoque relacionan o la comparan con la estructura militar, basándose en la obediencia de los subalternos; es decir, que la planificación elabora la alta Gerencia y los que están en los niveles inferiores deben cumplirla sin cuestionamiento. Asimismo, se basan en que los ejecutivos están bien preparados para realizar la planificación estratégica y pueden prever lo que acontecerá en el mercado como visionarios. También, se enfoca en que el hombre es económico racional y siempre tratará de maximizar sus utilidades particulares, pero también conseguirá la maximización de la utilidad de la empresa.

El segundo enfoque es el **Evolucionista**, el cual parte de la idea de que no es muy efectivo el hecho de generar estrategias desde el interior y básicamente propone que la empresa está a la deriva del entorno externo y su éxito no depende de las capacidades propias de la organización, no por el hecho de que no participen los miembros en la definición de la estrategia sino porque es el mercado el que define la estrategia. El papel del directivo en la definición de la estrategia es nulo; sin embargo, es fundamental en la identificación de amenazas, siendo el objetivo la supervivencia.

El tercer enfoque es el **Procesual**, donde la estrategia es emergente en razón de que se va definiendo en términos del aprendizaje y a partir del reconocimiento de la complejidad del ser humano, siendo el resultado la maximización de beneficios u otro tipo de objetivos. La estrategia implica negociación mediante la formación de coaliciones para reflejar los intereses en juego. Este enfoque rechaza el principio

del hombre racional y la perfección de los mercados competitivos y están de acuerdo con que la planificación a largo plazo es inútil, ya que no pueden predecir todas las variables que puedan afectar la organización y presuponen la idea de que la estrategia va siendo descubierta durante la acción y marcha de la empresa.

El siguiente y último enfoque es el de la corriente **Sistémica**, que propone que los objetivos y las prácticas de la estrategia dependen del sistema social específico en el que se desarrolla dicha estrategia. Además, menciona que el hacer tiene relación con el enraizamiento, es decir, las decisiones que se toman están determinadas necesariamente por situaciones históricas y pasadas.

Después de observar los cuatro enfoques, hemos conocido la postura de cada uno de ellos. Una planeación estratégica debe tener en cuenta siempre la sobrevivencia de la empresa en el mercado o dentro de sus actividades cotidianas, mejorando de esta manera su desempeño. Existen variables que escapan de ser controladas por las personas que realizan las planeaciones; por ello, es necesario tener capacidad de adaptar a los cambios que puedan sobrevenir en el mercado, del gobierno o simplemente una modificación del ambiente que puedan afectar la marcha de la empresa. De esta manera, una planificación debe ser realizada con visión a la supervivencia a largo plazo y se debe tener en cuenta varios factores al elaborarlo. Así, si es necesario, se debe ajustar a las condiciones actuales del mercado en el cual se esté operando, pero también hay que tener en cuenta que los mercados no son homogéneos, más aún, si se trata de una empresa que sus operaciones trasciende las fronteras de un país a otro.

Los accionistas y administradores deben entender la complejidad de la planeación y de los posibles resultados que pueden traer, ya sean, con aciertos o desaciertos. Una buena planificación no asegura que la empresa sobreviva a lo largo de los años, ya que en todo el mundo es ínfima la cantidad de organizaciones empresariales que, por ejemplo, tienen más de 100 años; es decir, la mayoría cumplen un ciclo y desaparecen. También, la planificación es el nexo entre la organización y el entorno en la cual opera, o sea el ambiente en donde se desenvuelve.

La forma de gerenciamiento de una empresa es muy importante para llegar a los objetivos y metas trazadas por ésta. En este caso, se debe tener en cuenta la diversidad de las variables que pueden afectar lo planeado. Por tanto, inclusive elaborando una buena planeación se deben tener en cuenta varios factores y también la predisposición de flexibilizarlo, de acuerdo a lo planteado por los procesualistas. Igualmente, la cultura organizacional de una empresa es influenciada por la cultura de la sociedad en donde desarrolla sus actividades, por ello, también será fundamental tener en cuenta otras culturas y adecuarse a ellas, en caso de que tenga la visión de trascender fronteras. Además de lo mencionado anteriormente, se aclara que los gerentes tienen capacidad para realizar planificaciones a largo plazo, con fines de mantener a la empresa en una posición de sobrevivencia y en consideración a que se deben beneficiar tanto los gerentes como la maximización de utilidad de la empresa.

El mercado, sin embargo, juega un papel muy importante, pero no es siempre el determinante de la planeación como lo plantean los Evolucionistas. Se necesitan de ideas que sean racionales y un poco flexibles de ser necesario, para así ajustarse a las necesidades actuales, asegurando la posición y la supervivencia en el mercado.