

OLAS PARADIGMÁTICAS DE LA ESTRATEGIA: ENFOQUE HERMENÉUTICO.

Roberto Zapata Villegas
Economista de la Universidad de Antioquia; Magíster en gestión tecnológica de la Universidad Pontificia Bolivariana; Docente en Pregrado y Postgrado de varias Universidades; Asesor y Consultor Empresarial y Director del Grupo de Investigación Mercado y Libertad de la Facultad de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana.
roberto.zapata@upb.edu.co; robertozv@epm.net.co

Artículo recibido el 22 de mayo de 2007 y aprobado para publicar por el comité editorial el 1 de Junio de 2007

Eje Temático: La Estrategia
Subtema: Estructura Organizacional

RESUMEN

El pensamiento y la dirección estratégica han configurado una disciplina de innegables influjos sobre la gerencia de diversos tipos de sistemas sociales y organizacionales. Históricamente, esa disciplina ha visto desfilar una serie de corrientes de autores, que han originado visiones paradigmáticas, en diversos periodos de tiempo, haciendo énfasis en asuntos distintos.

Este artículo se propone ofrecer un marco de análisis, de corte hermenéutico, sobre lo que se considera son los cinco ejes paradigmáticos, que cabe reconocer alrededor de esa disciplina.

Comienza con la construcción de la estrategia en sus orígenes militares (Sun Tzu), pasando por la propuesta hoy denominada planeación estratégica convencional (BCG), yendo a los innegables aportes de la teoría de la competitividad (Michael Porter), pasando por la interpretación crítica de Henry Mintzberg, y llegando a la síntesis prospectiva - estrategia desarrollada por varias escuelas prospectivistas (Michel Godet, Meter Schwartz). Se presenta en el artículo una interpretación sintética de los aportes que cabe reconocerle a cada uno de los paradigmas del pensamiento estratégico.

Palabras Claves: Ciencias Estratégicas, Diamante Competitivo, Prospectiva, Mapa Conceptual

ABSTRACT

The thought and the strategic address have configured a discipline of undeniable influences of the management of several kinds of social systems and organizationals. Historically, that discipline has seen parading an authors' series of currents, who have started paradigmatic visions, in several time periods, doing emphasis on different business.

This article aims to offer a frame of analysis, of hermenéutico cut, on what sound the five paradigmatic axis that goes, is considered recognize around that discipline.

Militare starts with the construction of the strategy in his origins (Sun TZu), going by the proposal named strategic conventional planeacion (BCG,) today, going to the undeniable competitiveness theory contributions (Michael Porter), going by the critical interpretation of Henry Mintzberg, and arriving at the prospective synthesis - strategy developed by several prospective schools (Michel Godet, Meter Schwartz). He appears in the article a synthetic interpretation of the contributions that goes recognize to each one of the strategic thought paradigms.

Keys Words: Strategic Sciences, Competitive Diamond, Prospective, Conceptual Map

Introducción

El concepto y la praxis de la estrategia constituyen elementos iluminadores y determinantes de decisiones trascendentales que se adoptan a nivel de gobernantes, líderes empresariales, actores comunitarios y, en general, en toda clase de organizaciones en las cuales se reúnen voluntades humanas en la búsqueda de propósitos de diversa envergadura.

¿Cuál es el origen, evolución, estado actual y perspectivas de un concepto y una praxis tan determinantes para la vida de seres humanos, organizaciones y gobiernos? Este artículo abordará - en una perspectiva interpretativa- los paradigmas teórico - conceptuales que, en determinados

momentos de la historia, se han ocupado de la construcción del paradigma estratégico en cada uno de los mencionados periodos históricos.

Específicamente, serán objeto de consideración cinco momentos en la construcción y evolución del paradigma de lo estratégico: la milenaria visión fundante del concepto a partir de las aportaciones de Sun Tzu, hasta inicios de los años 60's del siglo XX. La caracterización del Consulting Group de Boston en los años 60's y 70's. La perspectiva introducida por Michael Porter desde la Estrategia Competitiva Empresarial, pasando por la Ventaja Competitiva de las Naciones. La mirada crítica a la planeación estratégica promovida por Henry Mintzberg. Y, finalmente, la creativa simbiosis en la que ha derivado el nexo prospectivo - estrategia, a partir de la oferta conceptual y modelística de Michel Godet, Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel y Meter Schwartz.

En el mundo académico - universitario diversas áreas del conocimiento abrazan el concepto y los modelos de estrategia como parte de su formación profesional. Diseñadores, comunicadores sociales, publicistas, educadores, algunas áreas de ingeniería y, por supuesto, negociadores internacionales, economistas y administradores se ocupan de la estrategia en algún momento de su formación curricular. Las organizaciones empresariales, y más recientemente las diversas tipologías de organizaciones sin ánimo de lucro han introducido esquemas y conceptos de estrategia como eje guía de sus quehaceres organizativos. En fin, múltiples instituciones del orden gubernamental (locales, regionales y nacionales) también han hecho suyos los conceptos y modelos relacionados con lo estratégico.

¿Tras esa múltiple y variada gama de usuarios de la estrategia, existe una apropiación conciente y elaborada de lo que significa Estrategia y Pla-

neación Estratégica? Muy probablemente en la mayoría de los casos existe una adhesión Light, desestructurada y reduccionista de tal concepto y su correspondiente praxis.

Este artículo se propone explorar e interpretar cuáles han sido los paradigmas conceptuales y los problemas que en las dimensiones económica, social, política, tecnológica y cultural han ambientado la construcción de modelos estratégicos capaces de orientar acciones humanas dirigidas a dar la mejor respuesta posible a esas complejas problemáticas. Ese es el gran problema de investigación que enfrentará este artículo investigativo.

El grupo Mercado y Libertad (Zapata, 2006), el programa de Economía así como el de Administración hacen parte de una escuela que recibe el nombre de Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. En rigor, los actores y autoridades de la escuela no disponen de un documento básico donde esté plenamente argumentada y justificada la denominación de la escuela. El tema objeto de este artículo se ha de constituir, en consecuencia, en una herramienta que contribuya a llenar ese vacío.

Adicionalmente, otras escuelas de la Universidad que, como queda dicho más arriba, tienen incluida en su currículo la temática relacionada con estrategia encontrarán en los productos de esta investigación, otra perspectiva del tema, que les favorezca una mirada más compleja, estructurada y rica de la misma.

Desde épocas milenarias el tema de la estrategia ha sido objeto de análisis, investigación y punto de referencia para dirigir diverso tipo de acciones humanas. En sus orígenes fue orientada primordialmente hacia el mundo militar. Una buena visión estratégica sería el gran secreto para triunfar en batallas y guerras.

Contemporáneamente la estrategia se ha sofisticado de tal manera que hoy su principal usuario son las organizaciones empresariales y determinados niveles de gobierno. En estas condiciones, la estrategia se la ve articulada a diseños de futuro, específicamente en un interesante nexo con la disciplina de la prospectiva.

Entre esa versión milenaria antigua (Sun Tzu) y la más reciente concepción de lo estratégico (Godet, 1995) se percibe una evolución bastante significativa de los conceptos, modelos y praxis de la estrategia. Podría decirse que en determinados períodos de la historia este concepto conoció y fue jalonado por diversos paradigmas.

Una hipótesis -la que se defenderá a lo largo de este artículo de investigación- consiste en admitir la presencia de cinco grandes paradigmas teórico-conceptuales que han iluminado el tema de lo estratégico, en el período en el cual este concepto y praxis ha tenido presencia, inicialmente en el mundo de la milicia, posteriormente a nivel empresarial y, más recientemente, en el dominio de lo gubernamental.

Primer paradigma: la estrategia en su origen militar

El primer paradigma corresponde a la versión cuyo énfasis privilegia lo estratégico aplicado a la guerra, planteados por Sun Tzu (2004) y Clausewitz (2005). Aunque en su presentación formal el concepto estratégico lo refieren al plano militar, si se hace una lectura detenida de sus textos base, se encuentran unas novedosas síntesis de pensamiento y filosofía personal comandando los conceptos de fondo. En el caso de Sun Tzu con notables ingredientes de la proverbial cultura oriental.

Sun Tzu (2004) fue un general de origen chino cuya obra, militar y literaria, data del año 500 años

antes de Cristo, aproximadamente. Escribe una serie de ensayos, de tinte conceptual y otros bajo una perspectiva evaluativa de batallas y guerras reales. Esos ensayos aparecen impresos bajo el título "El Arte de la Guerra". Desde entonces y durante ya casi 25 siglos ha estado influyendo en el pensamiento estratégico aplicado al mundo militar.

En la obra de Sun Tzu (2004), se encuentran aportes que van desde el plano de lo prescriptivo hasta lo positivo. En el primero de ellos, es generoso en la dilucidación de premisas como "el supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin pelear", en la que insinúa el recurso del diálogo y la negociación como conducta que nunca debería descartarse por parte de los bandos en guerra. Para la Colombia de estos primeros siete años del siglo XXI, es un criterio que deberían desdeñar las fuerzas en conflicto militar.

En la misma perspectiva de corte normativo, cuando Sun Tzu (2004) sentencia que "si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla", el autor pone en evidencia el tema de la información y de la inteligencia estratégica como un factor capaz de desequilibrar la guerra y las batallas, a favor de quien haga uso correctamente de este valioso recurso. En el conflicto de la Colombia de hoy ello es cada vez más indiscutible.

Indudablemente, las consideraciones de Sun Tzu están permeadas por el carácter introspectivo, denso y profundo de la filosofía y el pensamiento oriental.

Kart Von Clausewitz [1780 - 1831] (2005) fue un general prusiano, que tuvo línea de mando en el ejército, en las épicas guerras contra Napoleón. Su obra principal aparece bajo el título "De la Guerra". Expone allí lo más preclaro de su pensa-

miento estratégico, referido al plano de la guerra y del mundo militar.

Uno de sus acentos radica en la diferenciación, pero también en la articulación de la dupla estrategia - táctica.

"La estrategia en el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate. En la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjurado y supuesto" (Clausewitz, 2005) en otros términos: lucha con la táctica, vence con la estrategia.

Bajo su consideración, la planeación de la guerra y las batallas no se reducen al diseño de posiciones estratégicas físico - militares de los bandos combatientes. La moral de la tropa, su estado de ánimo y sus expectativas se consideran tan determinantes para el éxito, como la condición física y del adiestramiento operativo mismo. Por ello dice que "Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto a las fuerzas físicas, sino que, por el contrario, deben comprenderse en ellos, necesariamente las morales" (Clausewitz, 2005).

La faceta del pensamiento de estrategia militar, presente tanto en Sun Tzu como en Kart Von Clausewitz, tiene un tinte más propio de lo que podría denominarse estrategia y táctica militar positiva. Algunas expresiones como guerra prolongada (Caso de la República China y Vietnam), el foco militar (Caso de Cuba) y la llamada estrategia de copamiento de posiciones geográficas (Caso de Colombia), son -entre otras- expresiones de diseños estratégicos operativos elaborados y aplicados desde el lado de fuerzas bélicas de carácter irregular.

Son entonces, similares las contribuciones de uno y de otro autor, en lo relacionado con el pensamiento y las teorías estratégicas, tanto la normativa como la positiva. Su legado en este campo permite caracterizarlo como un primer gran paradigma, históricamente surgido, para el mundo de la estrategia.

Segundo paradigma: planeación estratégica convencional. Boston Consulting Group (B.C.G)

El origen de este segundo paradigma data de la primera parte de los años 60's, con los trabajos del Boston Consulting Group. Un autor que puede considerarse un referente y claro exponente de ese enfoque es Igor Ansoff, en su obra *Corporate Strategy* (1965). Aunque esta concepción realiza una sui generis conversión de lo estratégico visualizado para el plano militar, hacia lo estratégico aplicado al mundo empresarial, un elemento destacado aquí es que, más que pensamiento domina una amplia variedad de "Caja de Herramientas" para ejecutar la estrategia (Matriz del BCG, PE-YEA, Matriz de Portafolio, entre otras).

Las contribuciones que han dado lugar a la existencia de esta corriente paradigmática envuelven a una lista extensa de autores, muchos de los cuales establecieron sus más excelsos aportes durante los decenios de los años sesentas y setentas del siglo XX. Dos de esos análisis de estrategia suelen considerarse como los pioneros de este enfoque. Por una parte Alfred Chandler, con su obra *Strategy and Structure* (1962), que surge tras una investigación adelantada sobre cuatro históricas empresas norteamericanas: Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck.

En la investigación se demostró cómo la estructura organizacional de esas empresas se adaptó

y ajustó, continuamente, a su estrategia. Desde entonces, se hizo casi axiomática una sentencia incontrovertible para la teoría estratégica, aún más allá de los límites de este segundo paradigma. La frase es: la estructura sigue a la estrategia. "Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia", postuló Chandler (1962). Los diversos entornos obligan a que las empresas adopten nuevas y renovadas estrategias, las cuales entonces demandan nuevos arreglos de las estructuras organizacionales.

El otro autor insignia, al menos en sus orígenes es Igor Ansoff (1918 - 2002). Su obra representativa fue *Corporate Strategy* (1965). En esta valiosa pieza de la teoría estratégica desarrolla, en unos casos, e insinúa, en otros, los que pueden considerarse como los seis grandes aportes que amerita reconocérsele a este segundo momento paradigmático.

Tales contribuciones pueden ser enunciadas. En primer lugar, esta versión convencional de la planeación estratégica surge de una novedosa analogía histórico - conceptual, entre el dominio de lo militar y el dominio de lo empresarial. Retomando una buena dosis del constructo conceptual heredado del primer paradigma, el proyecto de Boston Consulting Group (B.C.G) consistió en concebir y prescribir las conductas empresariales de manera semejante a como Sun Tzu y Kart Von Clausewitz asumieron el rol de los ejércitos armados. Así entonces, la estrategia y la táctica deben conducir a una empresa a ganar las batallas y la guerra de la competencia por hacerse a un mercado, enfrentando a sus empresas rivales directas.

En segundo término, este paradigma fue bastante versátil para darle un uso funcional a la Teoría General de Sistemas, aplicada a la visión de empresa. Desde entonces, una manera de abordar los análisis y diagnósticos de la empresa, hallan

en el enfoque sistémico un valioso expediente, superando la hasta entonces casi exclusiva mirada de áreas funcionales con la cual se abordaba el estudio de empresa. Tras la incorporación del enfoque sistémico la empresa fue concebida como un sistema abierto, fundamentado en subsistemas dinámicos interrelacionados y subsumido en macrosistemas que lo condicionan y explican.

El tercer aporte es un derivado colateral del segundo. Lo constituye la incorporación del concepto entorno, tanto en su causalidad explicadora (Teleología) de la estrategia, como en tanto criterio fundamental para diseñar el diagnóstico estratégico de la organización. Mientras en la visión Fayoliana, el proceso denominado "Planeación" partía de un presupuesto teórico endógeno (Intra-organizacional), la planeación estratégica convencional, al hacer suyo el concepto de entorno, traslada la planeación hacia un estadio cualitativamente superior, al privilegiar la relación compleja de la dupla organización - entorno, como el *quid pro quo* de la estrategia y de la táctica.

Como cuarto avance surgido desde este paradigma, está el ya reseñado, referido a las implicaciones que, a nivel de la estructura organizacional, siguen a la adopción de un determinado diseño estratégico.

El quinto aporte remite a una primera taxonomía estratégica ofrecida desde diversas contribuciones de este enfoque. Aunque hoy limitada, dicha taxonomía permitió distinguir entre tipos y niveles de estrategia. Comparativa, de negocio y funcional. Con ello ha contribuido a introducir claridad y cierta rigurosidad en el empleo del concepto y de las topologías de estrategias potencialmente asociables a un sistema empresarial.

Finalmente, un sexto aporte de obligado cumplimiento tiene que ver con el hecho, no de menor

importancia, consistente en que el Boston Consulting Group (BCG) proveyó de una verdadera "caja de herramientas" a los dirigentes, asesores, consultores y, en general, académicos conectados y usuarios del tema. Toda la copiosa oferta de técnicas, matrices y procedimientos se han convertido en valiosos útiles para "saltar" del mundo de la teoría al siempre desafiante plano de la aplicación.

Tercer paradigma: la teoría de la competitividad. La innovación de Porter.

Este paradigma es objeto de abordaje en este artículo de investigación porque tiene que ver con el enfoque que inaugura Michael Porter, concretamente en su trabajo *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (1980). Inicialmente Porter establece una base conceptual dirigida al diseño de estrategias para una típica empresa lucrativa. Es novedoso acá su modelo de las fuerzas competitivas, como herramienta para efectuar el análisis del entorno. Más adelante, Porter se ocupa de establecer todo un mapa conceptual dirigido a cómo lo estratégico responde a sistemas sociales de una complejidad mayor que una típica empresa (es decir, ciudades y países). En esta versión, destaca su aporte en lo que denominó "El Modelo del Diamante Competitivo".

Porter (1980) le da un viraje y un impulso cruciales al pensamiento, teoría y aplicación de la estrategia, tomando como referente lo consignado hasta entonces - inicios del decenio de los ochenta del siglo XX- por parte del segundo paradigma analizado en la sección anterior del presente artículo.

Ese viraje y nuevo diferencial pueden sintetizarse en cuatro componentes conceptuales. Desde allí, el tema de estrategia penetra en nuevos tópicos

y miradas. Dichos componentes se presentan a continuación.

El primero de ellos corresponde al concepto de las fuerzas competitivas. Con ello, propuesto por Porter en su texto *Competitive Strategy* (1980), le da terreno firme y nueva perspectiva de análisis al entorno. Diferencia el tipo de relacionamiento entre la empresa y los diversos mercados con los cuales guarda conexión continuamente. Su modelo se apoya bastante en la llamada "Teoría de la Organización Industrial". Es preciso identificar la naturaleza de la estructura de mercado en la cual operan los diversos agentes que están relacionados con la empresa objeto de estudio (Consumidores, proveedores, rivales directos, etc.)

En segundo término, construye el concepto Cadena de Valor, como una perspectiva novedosa para comprender la operación global, intra y externa, de una organización. Identifica nueve momentos procesales para entender las fases secuenciales que explican la generación de valor en el seno de un sistema organizacional. Desde entonces, una parte significativa del mundo empresarial abandona la concepción de áreas funcionales, y adopta los procesos como el criterio para reconstruir y gerenciar las actividades de una organización.

Una tercera aportación de Porter, queda expresada en su obra *Competitive Advantage* (1985). Allí este autor le da una oxigenación a la teoría estratégica y de competitividad, al establecer que el ejercicio de la competitividad y la batería de estrategias concurrentes a ella, no se constriñe al estrecho marco de una típica organización, sino que ello está a la orden del día para sistemas sociales más complejos aún, como una cadena productiva, un Clúster, una ciudad o un país. Desde entonces, aparecen distintos rankings internacionales, donde se clasifican ciudades y países en orden a sus niveles de competitividad internacional.

El cuarto gran aporte que merece destacarse, dentro del paradigma inaugurado por Porter, es el llamado Diamante Competitivo. Un homólogo de las Fuerzas Competitivas. Mientras éstas se revelaron como un concepto y modelo idóneo para entender el contexto de dirección de una empresa en su relación con el entorno, el Diamante Competitivo es un modelo adecuado para enfrentar el análisis y la prescripción estratégica de un clúster.

Cuarto paradigma: visión crítica de la estrategia. El aporte de Mintzberg

El cuarto paradigma se ubica como una visión que pudiera denominarse visión crítica liderada por Henry Mintzberg acerca de la concepción y la praxis misma de lo estratégico. En sus textos *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles For Planning*, (1994) y *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, (1998), emprende una cáustica crítica a la concepción estratégica que subyace en el segundo de los paradigmas ya citados. Mintzberg se va lanza en ristre contra el enfoque reduccionista, según el cual no se puede simplemente establecer una ecuación entre estrategia y planeación estratégica. Adicionalmente, controvierte la idea de que en una organización sólo caben las llamadas estrategias Deliberadas, indicando la presencia de estrategias que emergen en términos más o menos imprevistos y espontáneos.

En su texto *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning* (1994) presenta una objeción de fondo sobre la concepción de la planeación estratégica defendida desde el paradigma que se ha dado en llamar la Planeación Estratégica Convencional (Ansoff, Chandler, BCG.) Mintzberg sostiene que el concepto y la praxis

de la planeación estratégica habían sido, cuando menos, reduccionistas y parciales, además de implicar una "separación" arbitraria del todo organizacional y gerencial. En su concepción, sería más aceptable referirse a un concepto como Dirección Estratégica, o bien, Gerencia Estratégica, para denominar todo el proceso de dirección de una organización (los "cuatro procesos" Fayolianos), desde un concepto estratégico.

Posteriormente, en su obra *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, (1998), trabajo que adelantó Mintzberg en asociación con Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, se reafirma en la tesis suscrita en ascenso y caída de la "planeación estratégica". Pero va más allá, introduciendo un conjunto de afirmaciones heterodoxas, que revolcaban ciertos conocimientos convencionales hasta entonces aceptados en forma casi unánime. Las estrategias exitosas no siempre surgen obedeciendo a un plan; pueden emerger espontáneamente en las organizaciones, sostiene Mintzberg y compañía. Pretender que el diseño y formulación de estrategias es dominio exclusivo de la alta gerencia no es propiamente cierto, sostienen en otra polémica afirmación.

En una de sus contribuciones, propone una taxonomía bastante elaborada sobre los tipos de estrategia y las escuelas que las inspiran. Según la perspectiva con que se considere el proceso estratégico en el seno de la organización son:

- Como Escuelas Normativas (o Prescriptivas):
 - Escuela de Diseño: responde a un proceso de concepción.
 - Escuela de Planificación: Responde a un proceso de formalización
 - Escuela de Posicionamiento: Responde a un proceso analítico.

- Como Escuelas en el nivel Positivo (o Descriptivo):
 - Escuela Empresarial: Responde a un proceso visionario
 - Escuela Cognitiva: Responde a un proceso intelectual
 - Escuela de Aprendizaje: Responde a un proceso emergente
 - Escuela de Poder: Responde a un proceso de Negociación
 - Escuela de la Cultura: Responde a un proceso colectivo
 - Escuela del Entorno: Responde a un proceso reactivo
 - y una última escuela denominada:
 - Escuela de la Configuración: Responde a un proceso de transformación.

Asimismo, en su "Safari a la Estrategia", Mintzberg y compañía (2003) citan algo así como cinco definiciones y aristas desde donde pueden ser entendidas las estrategias. Son:

- Como Plan, la estrategia envuelve una secuencia de pasos para lograr una meta predefinida. Es un camino para transitar de un punto dado, a otro deseado.
- Como Patrón, la estrategia revela una coherencia en la conducta empresarial.
- Como Posición, la estrategia exhibe un lugar ocupado por la empresa, o su producto, en un contexto o entorno determinado
- Como Perspectiva, la estrategia es un raciocinamiento, una manera de ver el mundo, de acuerdo a la mentalidad del estratega.
- Como Estratagema, la estrategia es una maniobra para vencer, comercialmente a los competidores

Quinto paradigma: estrategia y prospectiva.

Finalmente, éste paradigma hará alusión a la escuela prospectiva francesa, para la cual la estrategia debe ir articulada a la prospectiva, ya que esta disciplina es idónea para que la estrategia pueda pensarse y asumirse en una perspectiva futura más allá del corto / mediano plazo. Esto es, una plena concepción y aplicación de la estrategia sólo tiene sentido si, ex ante, tiene ocurrencia para la organización objeto del ejercicio estratégico. Con ese conjunto de escenarios, la estrategia pasa a tener un diseño basado en la intuición del equipo director, a subordinarse a un amplio panorama contextual y contornal que quedan expresados en los escenarios futuros.

Hacia mediados de los años ochenta del siglo XX comenzó a hacer crisis la planeación estratégica convencional, legada por los autores del segundo oleaje paradigmático que ha sido reseñado en esta crónica. Una de las grandes explicaciones que está en la base de dicho agotamiento estriba en que esta corriente nunca dispuso, entre sus haberes, de un abordaje sistemático y holístico del tema del futuro.

Suena paradójico, pero la planeación, que como parte de los procesos gerenciales de una organización remite siempre tiempo futuro - no tiene sentido planear para el pasado- en su propia concepción de planeación estratégica convencional careció de criterios y de procedimientos técnicos para encarar analítica y sistemáticamente ese futuro.

En ese marco situacional, decenio de los años ochenta, los tradicionales estrategas "redescubren" una disciplina que, siendo más antigua

que la misma planeación estratégica, había sido enviada a mal olvido: la prospectiva.

A partir de allí, los prospectivistas "abrazan" la estrategia y los estrategas hacen lo propio con la prospectiva. La llamada escuela francesa logra, entonces, una valiosa síntesis entre esas dos disciplinas. Se hacen célebres los trabajos de Michael Godet, máximo exponente contemporáneo de esta corriente. Es particularmente destacada su obra "De la anticipación a la acción, Manual de estrategia y prospectiva". (1995).

Toma entidad propia el quinto paradigma, bajo la denominación de la planeación estratégica por escenarios futuros, o sencillamente la planeación estratégica y prospectiva. Establece un estudio serio, sistemático y holístico del tiempo futuro; se postulan dos sentencias axiomáticas: el futuro se construye y el futuro lo construye el hombre (los actores sociales).

Esta corriente ofrece una amplia batería de procedimientos técnicos para encarar la construcción (cognitiva) del futuro: Delphi de expertos, análisis estructural, juego de actores sociales y matriz de impacto cruzado, entre otras, son técnicas de uso aceptado internacionalmente para tales efectos.

En ese sentido, sobre un constructo sólido de futuribles, futuros alternos, futuro probable y futuro, se opera una reconstrucción y readaptación del proceso estratégico.

Además de la escuela francesa, vale la pena mencionar otras opciones metodológicas como Meter Schwartz ("los ejes de Schwartz"), el Forecasting (principalmente en USA) y las escuelas de un corte más social como la ejemplificada en Elionora Barbieri.

Conclusión

El estudio de las olas paradigmáticas de la estrategia inaugura todo un programa investigativo, particularmente desde un utillaje hermenéutico. Cada una de las cinco corrientes paradigmáticas acá reseñadas ofrecen un surgimiento lo suficientemente retador para profundizar en diversas aristas de ellas. El grupo de investigación Mercado y Libertad ya transita en el abordaje de semejante programa de investigación.

Bibliografía

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw - Hill
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure. "Chapters in the history of the American Industrial Enterprise"*. Cambridge, M.A: MIT Press.
- Clausewitz, K. (2005). *De la Guerra*. Madrid: La esfera de los libros.
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. Barcelona: Editorial Alfa Omega - Marcombo.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles For Planning*. New York: Prentice Hall - Hemel Hempstead.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Though the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Editorial Management estrategia, ediciones Granica s.A.
- Mintzberg, H. (1998). *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice - Hall.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Tzu, S. (2004). *El arte de la Guerra*. Buenos Aires: Editorial Deva's.

Zapata Villegas, R. (2006). *Las olas paradigmáticas: Abordaje hermenéutico de la estrategia*. Documento - Proyecto de investigación. Medellín: Escuela de Ciencias Estratégicas U.P.B