

La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre los siglos XIX y XX

Martín Casazza¹

Resumen

El paradigma estratégico que caracterizó a los negocios hasta la segunda mitad del siglo XX era bien diferente del actual. Hasta ese momento, la concepción de la estrategia empresarial tenía un enfoque eminentemente práctico, que apuntaba a que el líder de una empresa conociera y entendiera en profundidad la totalidad de los aspectos y detalles pormenorizados inherentes a su negocio en particular. En las épocas anteriores al surgimiento de la escuela clásica de *management* y al contrario de lo que esta propone, la formulación e implementación de la estrategia guardaban íntima relación con la operatoria diaria de los negocios. La palabra “estrategia” era, de hecho, desconocida en el mundo de los negocios antes del año 1910, a pesar de que en las obras de *management* anteriores a esos años existía una concepción implícita de la estrategia, entendida como la totalidad de los criterios y soluciones a implementar con el fin de lograr la maximización de los beneficios.

Palabras clave: estrategia, negocios, *management*, siglo XIX, pragmatismo.

Abstract

The strategic paradigm which characterized business before the second half of the 20th century was very different from the present one. Until that moment, the business strategy conception had mostly a practical approach. This approach aimed for the leader to attain deep knowledge and understanding of every aspect regarding his or her particular business, including its exhaustive details. In the time before the arising of the Classical School of management, and in frankly opposition to its main principles, strategy formulation and implementation were closely related with day to day business operations. The word “strategy” was completely unknown to the business

¹ Ingeniero industrial, egresado de la Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional. Especialista en conducción y gestión estratégica, de la Escuela Superior de Guerra. martin.casazza@gmail.com

world before the year 1910, despite the fact that management books published before that year already contained an implied conception of strategy, conceived as a number of solutions to be implemented so as to maximize benefits.

Keywords: strategy, businesses, management, 19th Century, pragmatism.

Resumo

O paradigma estratégico que caracterizou aos negócios até a segunda metade do século XX era bem diferente do atual. Até esse momento, a concepção da estratégia empresarial tinha um enfoque eminentemente prático, que apontava a que o líder de uma empresa conhecesse e entendesse em profundidade a totalidade dos aspectos e detalhes pormenorizados inerentes a seu negócio em particular. Nas épocas anteriores ao surgimento da Escola Clássica de *management* e ao contrário do que ela propõe, a formulação e implementação da estratégia guardavam íntima relação com a operativa diária dos negócios. A palavra “estratégia” era, de fato, desconhecida no mundo dos negócios dantes do ano 1910, além de isso nas obras de *management* anteriores a esses anos existia uma concepção implícita da estratégia, entendida como a totalidade dos critérios e as soluções a implementar com o fim de conseguir a maximização dos benefícios.

Palavras-chave: estratégia, negócios, *management*, século XX, pragmatismo.

Introducción

La formulación estratégica ha sido, desde siempre, el elemento fundamental en los negocios desde los inicios mismos del comercio entre seres humanos. Esa posibilidad de mirar “más allá” ha sido un factor de diferenciación en los negocios desde que se tiene noticias pero, ¿qué pasaba antes de que la estrategia fuese entendida tal y como la concebimos hoy? ¿En qué consistía la función estratégica en el mundo de los negocios antes del surgimiento del enfoque clásico, a mediados del siglo XX?

A lo largo de las próximas líneas procuraremos echar luz sobre estos interrogantes, dando cuenta de la función estratégica en los negocios antes del surgimiento de la teoría clásica de *management*. Intentaremos describir cuál era el enfoque que se le daba a fines del siglo XIX y comienzos de XX a lo que hoy conocemos como formulación y planificación estratégica. Repasaremos para ello los orígenes de la teoría clásica del *management*. Analizaremos el discurso estratégico de aquel momento, y ensayaremos una comparación entre la concepción de la estrategia en los negocios anterior a Taylor y Fayol, y el paradigma de estrategia que surgiera en la segunda mitad del siglo XX, cuyas premisas fueran posteriormente agrupadas bajo la forma de una disciplina racional y coherente en lo que hoy conocemos bajo el nombre de Escuela Clásica de *management*.

Un comentario etimológico

La palabra “estrategia” es relativamente nueva en nuestra lengua. El término, que fue incluido en el diccionario de la Real Academia Española en el año 1822, se utilizó

por primera vez la obra *Elementos del arte de la guerra*, del español Evaristo San Miguel en el año 1826. Karl von Clausewitz, tal vez el más importante de los pensadores de la “cosa bélica” de la historia moderna, dedicó el Libro III de su obra “De la Guerra” al tratamiento de la estrategia, a la que define como el “uso combinado de los enfrentamientos para alcanzar el objetivo de la guerra”². Es en esa misma publicación en la que postula el que sea, probablemente, el más conocido de sus principios, al definir a la guerra como la mera continuación de la política por otros medios. Su obra fue publicada en forma póstuma por su esposa, en el año 1832

Los personajes que, antes de esos años, condujeron con éxito algún tipo de organización -empresas, ejércitos o naciones- lo hicieron sin indagar acerca del nombre de las acciones que estaban llevando a cabo. El vocabulario de San Martín, Bolívar o Vieytes (en el carácter de empresario del sector cosmético que ostentaba con su famosa jabonería) debía prescindir forzosamente de la palabra “estrategia”, simplemente porque ese término no formaba parte del idioma en aquella época.

No obstante ello, las raíces de la palabra datan de la antigua Grecia. Bracker³ rastrea el concepto hasta la palabra *strategos* (“un general”), que a su vez procede de vocablos que significan “ejército” y “guía”. Esta vinculación entre las prácticas militares y las de negocios parecieran datar de aquella época. De acuerdo con este autor, en ocasión en que Nichomachides, un soldado griego, perdiera las elecciones al cargo de general frente a un simple de un hombre negocios, Sócrates le explicó que las funciones de un general y un hombre de negocios eran similares: ambos debían planificar el uso de recursos disponibles -siempre escasos- para el logro de unos objetivos determinados⁴. Si bien no existe un hilo que vincule la concepción griega de la estrategia con la empresa moderna, la metáfora del general en su tienda de campaña, con una visión panorámica del campo de batalla y tomando decisiones al frente de una jerarquía rígida guarda enormes similitudes con varias de las características del enfoque clásico de la estrategia (a pesar de que, como veremos más adelante, para los autores clásicos el modelo militar está complementado por los aportes de la práctica económica de la Escocia del siglo XVIII).

¿Estrategia polisémica? ¿O polifémica?

La palabra “estrategia” fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios para designar a una serie de procesos más o menos complejos cuya finalidad es la de diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos. Pero incluso los autores de mayor renombre no logran ponerse de acuerdo con respecto a la formulación y planificación de la estrategia empresarial. Richard Whittington en su obra “¿Qué es la estrategia? ¿Realmente Importa?” nos advierte, ya desde el primer

² Von Clausewitz, Carl, *De la Guerra*, Buenos Aires, Terramar, 2008.

³ Bracker, J., “The historical development of the strategic management concept”, *Academy of Management Review*, N° 5, 1980, pp. 219-224.

⁴ Bracker, J., *op. cit.*

capítulo, acerca de la confusión que existe al respecto: “En lugar de dar por sentado que la ‘dirección estratégica’ es algo preestablecido y estático como pretenden hacer creer los títulos de los demás libros, este comienza con una pregunta esencial: ¿qué es en realidad la estrategia?”⁵. La respuesta sorprende al lector desprevenido: el autor plantea la existencia de no menos de cuatro enfoques básicos para responder a esa pregunta, todos ellos lógicos, plausibles y racionales pero que, sin embargo, tienen implicancias mutuamente excluyentes y presentan posturas diametralmente opuestas entre sí a la hora de actuar. Ya en el año 1993, un artículo aparecido en la revista *The Economist*, alertaba al respecto: “los asesores y teóricos ansiosos por aconsejar a las empresas no pueden siquiera ponerse de acuerdo en qué consiste exactamente una estrategia empresarial”⁶, y en un libro relativamente nuevo, Markides admite que “sensillamente, no sabemos qué es la estrategia o cómo desarrollar una que sea buena”⁷.

Prácticamente indispensable en el título de cualquier libro de *management* que se precie, la palabra “estrategia” goza en nuestros días de un cierto prestigio que jerarquiza y otorga importancia a cualquier autor que procure hacer algún aporte significativo en el mundo de los negocios. Después de todo, ¿no esa capacidad de abstraerse del día a día y tener una visión panorámica y de largo plazo lo que distingue, entre otras habilidades, a los grandes líderes? La gestión operativa goza actualmente de mucha menos notoriedad que la formulación y planificación estratégica: pareciera ser que el “mancharse las manos” con el barro del día a día no es digno de quienes aspiran a los escalones más altos de cualquier organización jerárquica, y que las mentes más destacadas debieran ocupar su tiempo en vislumbrar el modo de alcanzar un “más allá”, prácticamente colindante con el nirvana. Ya lo planteaba Alfred Sloan, quien fuera presidente de General Motors durante más de treinta años, entre 1923 y 1956: “La dirección no debe ocuparse de la explotación de las divisiones, sino de la política general”⁸.

La concepción clásica de la estrategia

Esta concepción de la estrategia disociada del día a día es relativamente nueva: este discurso estratégico surgió con la corriente clásica, presente en la mayoría de los libros de *management*, en las primeras décadas del siglo veinte: dos de los autores más reconocidos y considerados como los precursores de la concepción clásica de estrategia fueron Taylor⁹ y Fayol¹⁰, y ambos publicaron sus obras más conocidas durante la década de 1910.

⁵ Whittington, Richard, *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*, Madrid, Thomson, 2003.

⁶ *The Economist*, “Eennie, meennie, minie, mo...”, 20 de Marzo de 1993, pág. 106.

⁷ Markides, C.M., *All the Right Moves. A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Cambridge, Harvard Business School Press, 2000.

⁸ Sloan, Alfred, *My years at General Motors*, Londres, Sedgewick & Jackson, 1963.

⁹ Taylor, Frederick, *Principles of Scientific Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1911.

¹⁰ Fayol, Henri, *Administración industrial y general. Previsión, organización, mando, coordinación, control*, París, 1916.

El enfoque clásico de la estrategia postula que el objetivo principal de cualquier empresa es la maximización de los beneficios, y que el medio de conseguirla es la planificación racional, la cual debe estar completamente aislada de la ejecución de las tareas. Es el enfoque dominante en la inmensa mayoría de los libros que se han escrito en la materia.

Si bien los cimientos de esta nueva teoría surgieron a través de los aportes de Taylor o Fayol, recién adoptó la forma de una disciplina coherente a comienzos de los años 60, a través de las obras de Ansof, Chandler y el mencionado Sloan. Es por ello que se considera que la corriente clásica surgió recién en ese momento. Taylor y Fayol colocaron, con sus ideas y escritos, la piedra angular de la concepción clásica de la estrategia, que no surgió como tal sino hasta medio siglo después de la publicación de los *Principios de Management Científico*, la principal y más importante obra de Taylor. La obra de Sloan tuvo una enorme influencia, entre otros, sobre Peter Drucker, quien trabajó para la compañía liderada por aquel entre 1943 y 1945, y años más tarde publicaría sendas obras acerca del estilo y las estructuras directivas de su antiguo jefe: *The Concept of the Corporation*, en 1946 y *Big Business* el año siguiente.

De acuerdo con Chandler, la estrategia es “la definición de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías para la acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos”¹¹. En general, todos los precursores de este enfoque ponían el énfasis en la planificación de largo plazo, la concepción explícita y deliberada de los objetivos y la concatenación lógica y racional de acciones y recursos necesarios para llevarlas a cabo que se desprende de esos objetivos. Esta definición de la estrategia que propone la corriente clásica surge a partir de la asimilación de dos fuentes bien diferenciadas: por un lado, la práctica militar y, por el otro, la concepción académica de la economía.

El centro de la estrategia, en su concepción militar, está ocupado por la figura épica, aunque algo aislada, del general en su tienda quien está al frente de la jerarquía completamente rígida y tiene siempre la última palabra en las decisiones. La capacidad de ese genio militar en lo referente a la ciencia y el arte de la conducción estratégica han sido siempre decisivos para la victoria. Los planes, previamente concebidos en la tienda de campaña, son ejecutados por los hombres en el frente, cuya misión no es la de preguntarse el por qué si no, sencillamente, cumplir las órdenes recibidas. Esta imagen militar, en la que además la estrategia está completamente dissociada de la ejecución, guarda enormes similitudes con la concepción clásica del líder.

Pero para los autores clásicos, este paradigma militar está complementado, en el mundo de los negocios, por una serie de ideas heredadas del mundo de las ciencias económicas, a través de una cantidad de supuestos que, unidos, dan cuenta del *homo economicus*. Esta idea individualista del hombre económico racional se remonta, al

¹¹ Chandler, Alfred, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MIT Press, 1962.

menos a la teoría económica aparecida en Escocia en el siglo XVIII, cuyos fundamentos ya se encontraban presente en la obra de Adam Smith. La búsqueda racional de la maximización de los beneficios puede apreciarse en su archiconocida *Wealth of the Nations*, cuanto afirma que “cada individuo busca continuamente emplear el capital del que dispone de la manera más ventajosa posible” que apuntaría, ni más ni menos, a la maximización del retorno sobre la inversión que busca cualquier empresario moderno que se precie. Esta maximización, siguiendo con Smith, está gobernada por un principio que denominara “prudencia”, que aunaría bajo un mismo concepto las ideas de “razón”, entendida como la habilidad para prever consecuencias y discernir ventajas, y “autocontrol”, o capacidad para privilegiar los beneficios sustentables en el largo plazo por encima de las utilidades de corto plazo¹². Vemos, entonces, como esa idea de “prudencia” concebida en el siglo XVIII aparece íntimamente relacionada con la concepción de planificación estratégica que proponen los autores clásicos.

Mintzberg identifica una serie de “premisas básicas” del pensamiento clásico. El hecho de que la formulación de la estrategia debería ser un proceso racional y conciente es la primera de ellas, y se deriva directamente de la idea del hombre económico racional. La segunda premisa es que la responsabilidad sobre el control y el conocimiento del entorno descansa sobre los hombros del “estratega”¹³, y procede tanto del individualismo de la concepción económica como de la imagen militar del general aislado en el tope de la jerarquía. La teoría militar también alimenta la premisa de que la estrategia surge un proceso explícito y articulado para la toma de decisiones. De allí procede también la última premisa de Mintzberg, que afirma que la ejecución es una fase distinguible del proceso estratégico, y que necesariamente debe ser posterior a la etapa de formulación y planificación. Esta es la idea subyacente en la imagen del general en su tienda de campaña enviando órdenes al frente: en tanto y en cuanto se garantice la disciplina y la obediencia, el cumplimiento de esas órdenes no debería constituir un escollo.

Una mirada acerca de la “prehistoria” de la estrategia

Hannah Arendt define a la estrategia como una “acción humana que incluye un pensamiento eminentemente pragmático”¹⁴. Foucault, por su parte, no se aleja demasiado al exponerla como una “los medios empleados para la consecución de un fin y, por lo tanto, racionalidad orientada a un objetivo (...) La estrategia se define como la elección de soluciones ganadoras”¹⁵. En ambas definiciones se destaca hecho de que se trata de una acción de índole intelectual, eminentemente racional y sobre todo pragmática, tendiente al logro de un objetivo dado. Es esta concepción de la estrategia la que caracterizó el mundo de los negocios hasta bien entrado el siglo veinte. Antes de ese momento, el enfoque dado a la estrategia era eminentemente práctico, en el cual el

¹² Hollander, S., *Classical Economics*, Londres, Blackwell, 1987.

¹³ Mintzberg, Henry, “The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management”, *Strategic Management Journal*, N° 11, 1990, pág. 171-195.

¹⁴ Arendt, Hannah, *Ensayos de comprensión*, Buenos Aires, Eudeba, 2005.

¹⁵ Albano, Sergio, *Michel Foucault. Glosario de aplicaciones*, Buenos Aires, Quadrata, 2004.

objetivo principal de cualquier gerente era el de conocer al dedillo los detalles de *un* negocio o, lo que es lo mismo, *el* negocio de la empresa. La concepción clásica de los negocios, generalista y universal, en la que procuran aplicarse técnicas y herramientas “*plug-and-play*”, utilizables en empresas de cualquier tipo y tamaño, en cualquier país del mundo y en cualquier momento dado era sencillamente inconcebible antes de los años 20 del siglo que pasó.

Los libros de *management*, tal como los conocemos actualmente, no existían hace noventa años. Muy por el contrario, en aquella época resultaba inconcebible, casi rayano en la charlatanería, que en una misma obra pudieran proponerse técnicas y herramientas orientadas a abarcar y satisfacer las necesidades de negocios tan distintos como una granja, una acerera o un comercio de venta minorista. Las publicaciones de “*management*” (en la acepción que actualmente le damos al término) de aquel momento dejaban de lado prácticamente por completo la formulación teórica de la gestión. Por el contrario, eran cuerpos de conocimiento integral con un enfoque eminentemente práctico, que buscaban abarcar la totalidad de los aspectos de *un* negocio en particular. No existían las técnicas del tipo “one-fits-all”, aplicables a empresas de cualquier tipo, sino que el empeño estaba puesto en la descripción lo más detallada y minuciosa posible de todos y cada uno de los aspectos inherentes a la gestión del negocio en particular que fuera objeto de análisis en cada libro.

El primer libro de “*management*” del que se tenga registro corresponde a un tratado acerca de la economía rural del Yorkshire, Inglaterra, publicada en el año 1788. Su título completo es *The Rural Economy of Yorkshire, Comprizing the Management of Landed Estates, and the present Practice of Husbandry in the Agricultural Districts of that County*¹⁶. A lo largo de sus capítulos describe en detalle las particularidades de cada uno de los cultivos que mejor se dan en aquella zona de Inglaterra: trigo, cebada, centeno, colza e incluso, papas o tabaco. La obra describe también los distintos tipos de ganado que pueden criarse en la zona, y hasta dedica un capítulo a detallar las consideraciones a tener en cuenta al momento de iniciarse en el arte de la apicultura. El libro incluye también el aspecto económico de la actividad: presenta una “lista de tarifas”, en donde se orienta al lector acerca de los precios estimados de prácticamente todos los elementos que impactan en la actividad, agrupados por rubro. Así vemos, entre otros, precios de distintos materiales de construcción, del trabajo de cada oficio (carpinteros, herreros, albañiles, etc.), el costo de la leña, de varios tipos de cercas y alambrados, o los sueldos anuales de capataces, peones o criados, y hasta lo que debía pagarse a quienes recogían la cosecha, según fuesen hombre o mujeres y de acuerdo con la época del año en la que debieran trabajar.

Los últimos capítulos del libro están dedicados a la descripción pormenorizada de los distintos dialectos que se hablaban en la zona, y las diferencias y similitudes entre

¹⁶ Marshall, *La economía Rural de Yorkshire*, Londres, T. Cadell, 1788 (Título completo: *La economía rural de Yorkshire, abarcando la gestión de las fincas y la práctica presente de la agricultura en los distritos agrícolas de ese condado*).

ellos, tanto a nivel gramático como fonético. De este modo, vemos que, por ejemplo, en los pueblos del norte existe un desvío en la pronunciación de la vocales: “This is the articulation of the *t*, in *butter*, *matter*, and all words of a familiar termination; also in *tree*, *trace*, *tread*, and all words and syllables beginning with *tr*”¹⁷(cursivas en el original).

El libro finaliza con un completísimo glosario de términos locales, para que los “forasteros” pudiesen entender a los habitantes de la zona. Este verdadero diccionario está plagado de términos de uso común, e incluye varias perlas, como cuando leemos que la palabra “owerwelt” es de por sí “a word difficult to define”¹⁸, y que se aplica, por ejemplo, en caso de que “a sheep which gets laid upon its back in a hollow is said to be in an owerwelt”¹⁹. Así, vemos que esta obra abarcaba aspectos no solo técnicos de la actividad sobre la que ponía el foco, sino también cuestiones comerciales, y hasta gramaticales propias de la zona que procuraba describir. El fin último era el de presentar un cuerpo de conocimiento acabado, eminentemente práctico, y orientado a la resolución de los inconvenientes que pudieran suscitarse en el quehacer diario, independientemente del tipo de problema con el cual debiera lidiarse.

Otra obra de aquella época con un enfoque eminentemente pragmático puede apreciarse en el *Tratado práctico para la gestión de árboles frutales* de Jaques del año 1849, en cuyo prefacio leemos que “The subject-matter upon which this little work is designed to treat, seems to us worthy the attention of all land-owners who look to pecuniary profit, healthful recreation, and favorable moral influences, or who feel disposed to leave to posterity something of as goodly a heritage as former generations may have bequeathed to them”²⁰. No sorprende, entonces, que a lo largo de sus páginas el autor describa en forma pormenorizada temas como la ubicación de la granja, la germinación de las semillas seleccionadas, las distintas formas de fomentar la reproducción de una variedad, diversos métodos de trasplante, los suelos y abonos más adecuados para cada variedad, las plagas y enfermedades (con sus respectivas curas y tratamientos) que pueden atacar a los árboles, o los implementos, materiales y herramientas (desde etiquetas y tutores hasta palas y rastrillos) y el modo en que debieran utilizarse para hacer más rentable la operación. En otro ejemplo, en un libro de principios del siglo XX acerca de la gestión de fábricas de acero se detallan desde la distribución de los equipos en la planta que maximicen la eficiencia de los procesos productivos hasta composición de los distintos tipos de aceros según el uso que vaya a dárseles y las tablas con los coeficientes de dilatación en función de la temperatura, pasando por varios capítulos de “*management* financiero” en los que se describen temas tan aparentemente disímiles como el monto de la inversión requerida para la

¹⁷ Marshall, *op cit.*, pág. 308.

¹⁸ Marshall, *op cit.*, pág. 345: “una palabra difícil de definir”.

¹⁹ Marshall, *op.cit.*, pág. 345: “una oveja que se acuesta sobre su espalda en un hueco, se dice que está en un *owerwelt*”.

²⁰ “El tema acerca del cual este pequeño trabajo está diseñado para abordar nos parece merecedor de la atención de todos aquellos propietarios de terrenos que busquen ganancias pecuniarias, recreación saludable e influencias morales favorables, o que se sientan dispuestos a dejar a la posteridad una herencia tan buena que pueda ser legada a las generaciones futuras”. Jaques, George, *Practical Treatise of the Management of Fruit Trees*, Worcester (Massachusetts), Erastus N. Tucker, 1849.

puesta en marcha de la fábrica hasta los precios promedio a pagar por la hulla utilizada en las calderas y los salarios de los operarios de la fábrica²¹. Podríamos continuar citando ejemplos, pero el rasgo característico de las publicaciones de negocios de principios de siglo era un enfoque pragmático, orientado a la operación y que procuraba abarcar la totalidad de los aspectos inherentes a la gestión de un único negocio: localización de la empresa, comercial, operativo, financiero, adquisiciones, ingeniería o investigación y desarrollo, recursos humanos, etc.

En ninguna de estas publicaciones aparece mencionada la palabra “estrategia”. De hecho la primera publicación que hace uso de esta palabra, en inglés, data del año 1911. El título de esa obra es *Works Management* y su autor, William Ennis, era de origen norteamericano. No por casualidad fue publicada en el mismo año en que Taylor escribiera *Principios de management científico*, su obra más conocida: Ennis advierte ya en el prólogo de su libro, que “this book is not (other than incidentally) a presentation of Taylorism. No one could more than the writer admire the thoroughness, the certainty, of the achievements of Mr. F.W. Taylor in cost-reduction, particularly in the machine shop and engineering works; nor the far-reaching scope of his conclusions; nor (most of all) that reticence and scientific spirit which induced him to say almost nothing about his work for nearly a generation, until he had proved it. But Mr. Taylor’s machine shop accomplishments are largely matters of mechanical method rather than of *Management*, and his plan of *management* is not a universal plan”²². Esta idea, además de constituir un intento naciente tendiente a concebir una teoría de índole generalista y universal, podría ser considerada la primer divergencia entre dos autores de la que se tenga noticias acerca del concepto de *management*. Si bien Ennis destaca el carácter generalista de su obra, la misma está basada en un enfoque eminentemente práctico, pero a la vez de aplicación a una diversidad de industrias. Aborda temas referidos a costos y su clasificación, registros estadísticos, sistemas de compensación (fijos y por rendimiento), depreciación y amortizaciones, organización industrial y contabilidad. Para cada una de estas cuestiones, propone una serie alternativas de carácter práctico, tendientes a hacer más eficiente la gestión de un negocio, en las que los aspectos teóricos no se mencionan en forma explícita sino que están implícitos en el modo propuesto para incrementar la eficiencia.

El nacimiento de la concepción clásica de la estrategia en el mundo de los negocios

Hubo que esperar varios años antes de ver utilizada por primera vez la palabra “estrategia” en forma asidua a lo largo de una publicación, ya que se realizó recién en 1920, año en el que Charles Gerstenberg, también de origen norteamericano, publicara

²¹ Fryer, W., *Architectural Iron Work*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1876.

²² “Este libro no es (más que accidentalmente), una presentación del taylorismo. Nadie podría, más que un escritor, admirar la completitud y la certeza de los logros del Sr. F.W. Taylor en la reducción de costos, particularmente en la fabricación de máquinas y trabajos de ingeniería, ni del largo alcance de sus conclusiones, ni (más que nada) la reticencia y el espíritu científico que lo indujeron a no decir prácticamente nada acerca de su trabajo por casi una generación hasta que lo probó. Pero los logros del Sr. Taylor son, mayormente, asuntos de método mecánico más que de *management*, y su plan de *management* no es universal”. Ennis, William, *Works Management*, Nueva York, Mc Graw Hill, 1911.

“Principles on Business”. En esta obra, se menciona la palabra estrategia la friolera de ¡nueve! veces, y puede ser considerada de las primeras publicaciones cuyo enfoque es predominantemente teórico. No pone el foco en ninguna industria en particular, y en palabras del autor, procura “sacar al hombre de negocios de la rutina de las tareas del día a día, y mostrar la máquina del negocio como un todo”²³. Vemos que es en este momento que comienza a aparecer la idea de que la separación entre operación y estrategia es condición necesaria para la gestión eficiente de una empresa, posteriormente adoptada por Sloan y la mayoría de los teóricos del enfoque clásico.

A pesar de que la palabra estrategia no figuraba en ninguna publicación anterior a esos años en forma taxativa y explícita, sí existe una concepción de la estrategia como idea, implícita todo a lo largo de la obra. Dicha concepción era más directa y pragmática (si se quiere, más “pura” la acepción del término desde el punto de vista de la química): se limitaba a proponer los medios y herramientas para hacer más eficiente la gestión de un negocio, procurando al mismo tiempo que la planificación y la ejecución estuviera lo más íntimamente relacionadas que fuera posible. No existía la diversidad de enfoques que conocemos hoy. Tampoco se concebía la posibilidad de que una misma “receta” pudiera aplicarse en empresas de tamaños o sectores diferentes, puesto que las diferencias existentes en sus productos (y por ende en sus procesos de negocio) hacían imposible cualquier tipo de paralelismo entre ellas.

Antes del surgimiento de la teoría clásica de estrategia, a comienzos de los años 20, era concebida, volviendo a la definición de Foucault, como una actividad eminentemente racional orientada a maximizar la eficiencia de una organización a través de la elección de alternativas que acrecentaran la eficacia de la empresa utilizando la menor cantidad posible de recursos. Vemos que existe racionalidad orientada a un fin en particular mediante la elección de soluciones ganadoras, elementos distintivos en la definición de estrategia que propone el francés. Esa racionalidad estaba orientada al objetivo de lograr la *gestión eficiente* de un negocio en particular. Al contrario del enfoque clásico que ha llegado a nuestros días, se procuraba mantener la formulación estratégica lo más cerca posible de la operatoria diaria, ya que bajo esa concepción la eficiencia organizacional estaba íntimamente relacionada con los procesos de fabricación y distribución: cuanto más controlado estuviera un proceso, tanto más se podría aumentar la eficiencia del negocio en general. De ahí que todas las recomendaciones se abocaran a la operación del día a día como único medio posible de incrementar las utilidades.

Otra diferencia trascendente entre las publicaciones anteriores y posteriores a 1920 radica en el hecho de que aquellas tuvieran un enfoque eminentemente práctico y centrado en una única empresa o industria, mientras que la literatura publicada con posterioridad a esa fecha procura brindar una visión que es a la vez, generalista y teórica. Debido a que los métodos de producción varían sustancialmente de un sector industrial a otro, no fue hasta que se desarrolló una concepción estratégica generalista, teórica y abarcativa que pudieron proponerse técnicas y herramientas susceptibles de ser utilizadas en un abanico más o menos grande de organizaciones. Por eso es que

²³ Gerstenberg, Charles, *Principles on business*, Nueva York, Prentice-Hall, 1920.

todos los libros anteriores a 1920 se centraban en un único negocio: no había forma de desarrollar propuestas de mejora en la eficiencia que fueran de aplicación en una granja, una acerera o un banco, por la simple y sencilla razón de que los procesos de trabajo en cada uno de esos negocios eran completamente distintos y lo que era de aplicación en un negocio resultaba completamente irrelevante (o lisa y llanamente contraproducente) en otro.

La búsqueda permanente y continua de la eficiencia en la gestión pareciera ser una de las pocas similitudes -si no la única- entre las publicaciones anteriores a 1920 y el enfoque tradicional de estrategia que conocemos actualmente. Esta semejanza no es de extrañar, ya el objetivo primordial de cualquier negocio, ahora y siempre, ha sido y es el obtener el mayor beneficio posible con la menor inversión de recursos. Hasta que se desarrolló la teoría moderna de estrategia y a falta de mejores herramientas, la única racionalidad posible estaba orientada a hacer más eficientes los procesos de negocio. No fue hasta el surgimiento de la concepción moderna de gestión, en la que la planificación y formulación estratégica están separadas de la operatoria del día a día, que se pudieron formular teorías adaptables y aplicables a más de un negocio. Resulta indiscutible que, más allá de las consideraciones -siempre subjetivas en alguna medida- acerca del valor de este tipo de instrumentos en entornos tan dinámicos como el actual en términos de aplicabilidad y usabilidad, la enorme mayoría de las herramientas creadas a partir de los preceptos de la teoría clásica han sido concebidas para ser utilizadas prácticamente en casi cualquier industria y en organizaciones de cualquier tamaño. El afán de lucro que ya ilustrara Adam Smith en su momento ha motivado a los hombres desde hace más de dos milenios (baste solamente recordar la imagen de Jesús echando a los mercaderes del templo que nos muestra la Biblia), y pudiera ser este el centro de gravitación alrededor del cual ha girado la formulación estratégica desde el origen mismo de los negocios.

Conclusiones

Etimológicamente, la palabra “estrategia” deriva del vocablo griego *strategos*, que a su vez procede de otros dos términos que significan “ejército” y “guía”. Esta relación de proximidad entre los negocios y el mundo militar data de varios siglos atrás, ya que incluso en aquella época se emparentaban las funciones de los generales con los hombres de negocio ya que, a decir de Sócrates, ambos debían planificar el uso de recursos escasos para la consecución de objetivos preestablecidos.

A pesar de la inexistencia de una relación directa entre la concepción de la estrategia de los antiguos griegos con las organizaciones del mundo moderno, la imagen del general tomando decisiones al frente de una jerarquía rígida, con una visión panorámica del teatro de operaciones, guarda admirables similitudes con la visión del líder que proporciona la escuela clásica.

Esta concepción de la estrategia, tal como fuera forjada por la escuela Clásica, evolucionó a partir de las premisas establecidas por Taylor y Fayol en las primeras décadas del siglo XX, pero no fue sino hasta mediados de ese siglo, unos cuarenta años más tarde, en que ese conjunto de premisas adoptó la forma de un cuerpo de conocimiento más amplio y coherente.

Las principales premisas acerca de la estrategia nacidas a la luz de la concepción clásica pueden resumirse en una serie de puntos básicos:

- El objetivo primordial de cualquier empresa debe ser el de maximizar el retorno de su inversión.
- El modo de alcanzar ese objetivo es a través de la planificación estratégica.
- Dicha planificación debe estar necesaria forzosamente separada de la operativa diaria.
- El proceso de formulación estratégica debería ser de carácter de racional y conciente.
- El estratega tiene total y completa responsabilidad sobre el control y el conocimiento del entorno.
- La formulación estratégica es un proceso explícito y articulado para la toma de decisiones.
- La ejecución es una fase nítida del proceso estratégico, y debe ser necesariamente posterior a la etapa de formulación y planificación.

Estas hipótesis se derivan, básicamente, de dos ideas fuerza: por un lado, la concepción militar de la estrategia cuyos orígenes se remontan, como comentáramos, hasta la antigua Grecia. Por el otro, las premisas acerca del hombre económico racional de la Escocia del siglo XVIII puestas de manifiesto por Adam Smith en su obra más conocida: *La riqueza de las naciones*.

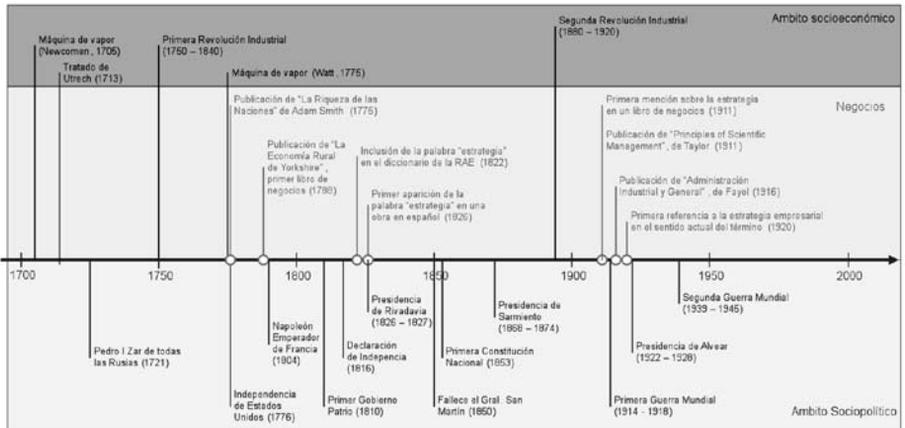
En las épocas anteriores al surgimiento de esta teoría, la formulación de la estrategia guardaba íntima relación con el quehacer diario del negocio. Este enfoque era eminentemente pragmático, y se aproximaba enormemente al pensamiento que propone Foucault al definir a la estrategia como “la elección de soluciones ganadoras”. Esta racionalidad y pragmatismo orientados a la maximización de la eficiencia en los negocios quedaban absolutamente plasmados en las publicaciones anteriores a 1910. Aquellas obras eran verdaderos compendios de sabiduría, que procuraban abarcar la totalidad de los aspectos inherentes a un *único* negocio. Cada tipo de negocio tendría elementos que le serían únicos, y que dependerían de las particularidades que rodearan a ese tipo de emprendimiento en particular. Por ello, las soluciones propuestas en una publicación sobre cría de caballos nada tendrían que ver con las sugeridas en otra obra que describiera el “estado del arte” de aquel momento en todo lo referente a la construcción y gestión de una acerera. La particularidad y no la generalidad era la norma. El foco estaba puesto en lo que cada uno de esos emprendimientos tenía de propio, y que lo hacía diferente de cualquier otra clase de negocio que pudiera iniciarse.

Si bien el vocablo “estrategia” era inexistente en cualquier publicación anterior a 1910, existía una concepción de la estrategia que estaba implícita en todas las obras, totalmente directa y pragmática. La diversidad de enfoques para la formulación estratégica de la que gozamos en la actualidad era innecesaria: el pragmatismo en su más pura expresión indicaba que lo único que hacía falta, independientemente del negocio que se analizara, era lograr la mayor cantidad de *output* utilizando la menor cantidad

posible de *input*. Pero, justamente debido a las particularidades de cada emprendimiento, tan íntimamente relacionadas a ese tipo de negocio e inherentes solo a los negocios de esa clase, es que los libros de lo que hoy denominamos “*management*” se abocaban al tratamiento pura y exclusivamente de una actividad productiva y de ninguna otra. La diversidad de los outputs (bajo la forma de productos comercializables), los procesos de negocio especialmente diseñados para maximizar la producción de un único tipo de bien y los inputs específicos (materias primas y materiales) de cada actividad productiva en particular hacían imposible la formulación de una única teoría general que abarcara a negocios de cualquier tipo y tamaño. Una teoría de características generalistas y abarcativas no podría haber sido formulada en aquella época por la simple y sencilla razón de que todavía no se había descubierto aquello que todos los negocios tienen en común: el afán de lucro. Hasta ese momento, la maximización de los beneficios estaba pensada en términos de *el* negocio.

No fue hasta bien entrado el siglo XX, y luego de varias décadas de decantar los preceptos de Taylor y Fayol, que la concepción especificista y unitaria de la estrategia en los negocios posibilitó el surgimiento de un paradigma estratégico más amplio y abarcativo, a la luz de las formulaciones de la Escuela Clásica. Esta generalización de la estrategia, a través del concepto *unificador* de la maximización de los beneficios, era aplicable ya no a *el* negocio, sino a *un* negocio cualquiera, independientemente de sus particularidades.

La línea de tiempo que se incluye a continuación contiene algunos de los hitos comentados a lo largo del presente artículo (parte central). Para poner estos hechos en contexto, se han agregado también eventos significativos de los ámbitos político (línea inferior) y económico (línea superior), tanto a nivel nacional como mundial.



Bibliografía

Albano, Sergio, *Michel Foucault. Glosario de aplicaciones*, Buenos Aires, Quadrata, 2004.

Arendt, Hannah, *Ensayos de comprensión*, Buenos Aires, Eudeba, 2005.

Bracker, J., "The historical development of the strategic management concept", *Academy of Management Review*, N° 5, 1980, pág. 219-224.

Chandler, Alfred, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press, 1962.

Ennis, William, *Works Management*, Nueva York, Mc Graw Hill, 1911.

Fayol, Henri, *Administración industrial y general. Previsión, organización, mando, coordinación, Control*, París, 1916.

Fryer, W., *Architectural Iron Work*, Nueva York, John Willey & Sons, 1876.

Gerstenberg, Charles, *Principles on business*, Nueva York, Prentice-Hall, 1920.

Hollander, S., *Classical Economics*, Londres, Blackwell, 1987.

Jaques, George, *Practical Treatise of the Management of Fruit Trees*, Worcester (Massachusetts), Erastus N. Tucker, 1849.

Markides, C.M., *All the Right Moves. A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Cambridge, Harvard Business School Press, 2000.

Mintzberg, Henry, "The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, N° 11, 1990, pág. 171-195.

Sloan, Alfred, *My years at General Motors*, Londres, Sedgewick & Jackson, 1963.

Taylor, Frederick, *Principles of Scientific Management*, Nueva York, John Willey & Sons, 1911.

The Economist, "Eennie, meennie, minie, mo...", 20 de Marzo, 1993, pág. 106.

Von Clausewitz, Carl, *De la Guerra*, Buenos Aires, Terramar, 2008.

Whittington, Richard, *Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*, Madrid, Thomson, 2003.

Artículo recibido: 07/04/09

Aceptado para su publicación: 27/04/09