

LAS CINCO P DE LA ESTRATEGIA*

Por Henry Mintzberg

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva y, a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

ESTRATEGIA COMO PLAN

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

- en la milicia: la estrategia implica “trazar el plan de guerra... dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales” (Von Clausewitz, 1976: 177).
- en la teoría del juego: la estrategia es “un plan completo: que especifica las elecciones que (el jugador) hará en cada situación posible” (Von Neumann y Morgenstern, 1944: 79).
- en la administración: “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (Glueck, 1980: 9).

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman Pinscher espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra. De hecho, existe cada vez más literatura en el campo de la administración estratégica, así como sobre el proceso general de negociación, que ve a la estrategia de esta manera, centrandose su atención en sus aspectos más dinámicos y competitivos. Por ejemplo, en su popular libro *Competitive Strategy*, Michael Porter (1980), dedica un capítulo a “Las señales del mercado”, en él incluye discusiones acerca de los efectos de los movimientos publicitarios, el uso de “la marca agresiva” y el uso de “amenazas de demanda legal” de particulares a la corporación y otro a “Los movimientos competitivos”, donde incluye acciones para apropiarse de antemano de la respuesta competitiva. Y Schelling (1980) dedica gran parte de su famoso libro *The Strategy of Conflict*, al tema de las pautas de acción para vencer a los rivales en citaciones competitivas o negociaciones.

LA ESTRATEGIA COMO PATRÓN

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas) por supuesto también se pueden elaborar. En otras palabras, no basta con definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo con esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Tal definición quizá parezca un tanto extraña, mas tratándose de una palabra que ha permanecido tan asociada con la noción de libre albedrío (“strategos” en griego, es decir el arte del general del ejército1). Lo cierto es que, mientras que casi nadie define la estrategia en esta forma, mucha gente en una u otra ocasión suele enunciarla como si así la definiera. Consideremos la siguiente cita de un ejecutivo de negocios: “Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más nuestra estrategia. Por supuesto que no contamos con una estrategia general para ello” (citado en Quinn, 1980: 35). Este comentario es inconsistente sólo si nos restringimos a una definición de estrategia: lo que este señor parece estar diciendo es que su empresa considera la estrategia como patrón y no como plan. O consideremos este otro comentario que apareció en la revista Business Week sobre una operación de riesgo colectivo entre General Motors y la Toyota:

La tentativa de la Toyota puede ser muy significativa, es otro ejemplo de cómo la estrategia de la GM se reduce a hacer un poco de todo hasta que el mercado decida dónde va (Business Week, 31 de octubre de 1983).

El periodista infirió un patrón de comportamiento de una corporación y la etiquetó como estrategia. El asunto es que cada vez que un periodista atribuye una estrategia a una corporación o gobierno y cada vez que un gerente hace lo mismo con un competidor o con algún directivo de su propia empresa, implícitamente están definiendo la estrategia como un patrón de comportamiento, esto es, infiriendo consistencia en el actuar y etiquetándola como estrategia. Es indudable que se puede imputar intencionalidad a esa consistencia, o sea, suponer que existe un plan detrás del patrón. Sin embargo, se trata de una suposición que puede resultar falsa. Por consiguiente, las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no designios humanos (véase Majone 1976-77). Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, como se muestra en la figura 1, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes, las cuales, en ausencia de la intencionalidad o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Figura 1
Estrategias deliberadas y emergentes



Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización; quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás y después asumidos sin interferencia alguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia o, al menos, una estrategia asumida conscientemente. Algunas estrategias, no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte, se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. En la tabla 1 se presentan diferentes clases de estrategias que se encuentran en dicha situación.

¿Estrategias en torno a qué?

El etiquetar las estrategias como planes o como patrones aún no contesta una de las preguntas fundamentales: ¿estrategias en torno a qué? Muchos autores intentan responder con discusiones sobre el despliegue de recursos, pero la pregunta persiste: ¿qué recursos y con qué propósitos? Un ejército puede planear una reducción en el número de los clavos de los zapatos para sus soldados, asimismo una corporación puede concebir un patrón exclusivo de ventas para productos pintados de negro, sin embargo, en ninguno de los dos casos resulta aplicable el pomposo término de “estrategia”. ¿Sería válida su aplicación? Al porvenir de la disciplina militar, la palabra “estrategia” hace referencia a las cosas importantes y “tácticas”, a los detalles con mayor formalidad, “la táctica enseña el empleo de las fuerzas armadas en la batalla; la estrategia y la utilización del compromiso con propósitos bélicos” (von Clausewitz, 1976: 128). Los clavos en los zapatos, el color de los autos son, en efecto detalles. El núcleo y el problema es que, vistos en retrospectiva, algunas veces los detalles resultan ser “estratégicos”. Aun en la milicia: “por falta de un clavo, se perdió la herradura; por falta de una herradura se perdió el caballo...”. Así sucesivamente, pasando por el jinete y el general hasta llegar a la batalla, “todo por falta del cuidado con un clavo de la herradura” (Franklin, 1977: 280). Curiosamente, una de las razones por las que Henry Ford perdió su guerra con la General Motors fue porque se negó a pintar sus autos de otro color que no fuera el negro. Rumelt (1979) hace notar que “las estrategias de una persona son las tácticas de otra, lo que es estratégico depende de dónde esté uno sentado”. Asimismo, depende de cuándo se esté sentado; lo que hoy parece táctico puede resultar estratégico

mañana. Lo central aquí es que las etiquetas no se deben usar para implicar que algunos aspectos son inevitablemente más importantes que otros.

TABLA 1 Diversos tipos de estrategias: desde las deliberadas hasta las emergentes*

La estrategia planeada: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.

La estrategia empresarial: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

La estrategia ideológica: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan por medio de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

La estrategia sombrilla: Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que estos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

El proceso de la estrategia: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, (de decir, qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto al contenido) y deliberadamente emergentes.

La estrategia desarticulada: Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con, las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

La estrategia de consejo: Por medio de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets “jumbo” para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas y, por ende, tomarse en forma deliberada.

*Adaptación de Mintzberg y Waters (1985: 270).

LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento”, según Hofer y Schendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos [surgidos de] un lugar “único” (Bowman, 1974: 47); en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado (Thompson, 1967), o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento. En términos militares o de la teoría del juego, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en sí ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas (es decir, muchos jugadores). En otras palabras, una posición se puede definir en función de un solo contrincante (como en la milicia, donde una posición literalmente significa el lugar de batalla), o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición se puede ampliar más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. ¿Y qué podría significar la palabra “nicho” si no una posición que es ocupada para evitar la competencia? Por tanto, es posible ir de la definición empleada por el General Ulises Grant en 1860, “La estrategia (es) el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al enemigo” a la del profesor Richard Rumelt en la década de 1980: “La estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas”,² a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva. De hecho, Astley y Fombrun (1983) dan el siguiente paso lógico al introducir la noción de estrategia “colectiva”, o sea, la estrategia que busca promover la cooperación entre organizaciones y aun entre posibles competidores (en biología equivale a los animales que para protegerse se agrupan). Tales estrategias varían “desde los acuerdos y discusiones informales, hasta la creación de instancias formales como las juntas directivas entrelazadas, los riesgos colectivos y las fusiones comerciales” (p. 577). De hecho, si se consideran desde un ángulo un tanto diferente, estas estrategias en ocasiones pueden describirse como estrategias políticas; en otras palabras, estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el “modo H-P”, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la “calidad, servicio, limpieza y precio”. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia (al menos así lo reflejan sus ideas en varios escritos ampliamente conocidos) fue Philip Selznick (1957: 47), quien escribió en relación con “el carácter” de una organización, “compromisos sobre maneras de actuar y de responder” objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción; los antropólogos hacen referencia a la “cultura” de una sociedad y los sociólogos a su “ideología”, los teóricos militares se ocupan y escriben acerca de la “gran estrategia” de los ejércitos; y los teóricos de la administración han recurrido a términos tales como “la teoría de los negocios” y su “fuerza impulsora” (Drucker, 1974; Tregoe y Zimmerman, 1980); y son los alemanes quizá quienes capten mejor esta noción con su famosa palabra “Weltanschauung”, en términos literales “visión del mundo”, que significa la intuición colectiva de cómo funciona el mundo. Sobre todo esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido. Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición es que la perspectiva es compartida. Como lo implican las palabras Weltanschauung, cultura e ideología (respecto a una sociedad) y, al contrario de la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartida y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas y que deseen ser, al mismo tiempo, consistentes.

INTERRELACIÓN DE LAS P

Como se sugirió antes, la estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Empero, las relaciones entre estas diferentes definiciones de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan (Lapierre, 1980, describe las estrategias como “sueños en busca de la realidad”), otros las describen como las que dan origen a los planes (por ejemplo, como posiciones y/o patrones que existen en una especie de jerarquía implícita). Sin embargo, el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global. La pregunta aquí pudiera ser respecto a cómo realmente surge la perspectiva. Es probable que surja en razón de experiencias

previas: la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva acerca de lo que funcionó bien. En otras palabras, pareciera que las organizaciones desarrollarán su “carácter” así como las personas desarrollan su personalidad, interactuando con el mundo que perciben por medio de su capacidad innata y su disposición natural. Por tanto, los patrones pueden igualmente originar perspectivas, como también las posiciones. Para testificarlo está la discusión de Perrow (1970: 161) sobre los “hombres de lana” y los “hombres de seda” del gremio textil, personas que desarrollaron una dedicación casi religiosa a las fibras que producían. En realidad no importa tanto cómo surgen, lo importante es saber que si bien los planes y las posiciones se pueden modificar, las perspectivas por su parte son inmutables (Brunsson, 1982). En otras palabras, una vez que han sido establecidas resulta difícil cambiar las perspectivas. Suele ocurrir que una perspectiva se incorpore a fondo en el comportamiento de una organización, a grado tal, que las creencias implícitas en ella pasen al subconsciente de la mente de sus miembros. Cuando esto ocurre, la perspectiva se acerca más a un patrón que a un plan, es decir, se encuentra más en la consistencia de los comportamientos que en la articulación de las intenciones. Por supuesto, si la perspectiva es inmutable, entonces el cambio en el plan y en la posición dentro de la perspectiva se puede comparar con el cambio fuera de la perspectiva. El interesante caso de la compañía Egg McMuffin ilustra con precisión lo anterior. ¿Este producto, el desayuno de los estadounidenses integrado con un bollo, en su novedad, constituyó un cambio estratégico para la cadena de comidas rápidas de McDonald's? El planteamiento de esta pregunta que hace temblar a la tierra (o al menos los estómagos) evoca sin remedio acalorados debates en los cursos de posgrado en administración. La respuesta de una mayoría (casi todos simpatizantes de las comidas rápidas) fue afirmativa: introdujo a McDonald's en un nuevo mercado, el de los desayunos, ampliando así el uso de las instalaciones existentes. Los opositores respondieron que este argumento no tenía sentido; nada había cambiado, sólo algunos ingredientes; era la misma papilla en un nuevo paquete. Ambas partes, por supuesto, tenían razón y las dos estaban, a un tiempo, equivocadas. Sencillamente, todo depende de cómo se defina la estrategia. La posición cambió; la perspectiva siguió siendo la misma. Es evidente, y ésta es la clave, que la posición se podía modificar con facilidad porque era compatible con la perspectiva existente. La compañía Egg McMuffin es toda McDonald's, no sólo en cuanto a producto y paquete, sino también en cuanto a producción y propagación. Ahora bien, imagine el lector un cambio, de posición en McDonald's que requiera un cambio de perspectiva, por ejemplo, la apertura de cenas con candelabros y servicio de meseros individuales (su Mcpató à l'Orange sobre pedido) con la finalidad de captar el mercado nocturno. No habría nada que decir, excepto tal vez etiquetar esto como “El síndrome Egg McMuffin”.

LA NECESIDAD DE ECLECTICISMO EN LA DEFINICIÓN

Aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola relación, como tampoco ninguna definición en particular, predomina sobre las otras. En cierto modo, estas diversas formas en que se complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados; algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias son más que posiciones y menos que perspectivas. Cada definición añade elementos importantes a nuestra comprensión de la estrategia y, sin duda, nos anima a plantear preguntas fundamentales acerca de las organizaciones en general. Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados. La estrategia como plan también abarca el aspecto fundamental de la percepción, primordialmente como se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones. En este campo, el camino al infierno se puede pavimentar con aquellos que, al pie de la letra, toman las intenciones expresadas. Al estudiar la estrategia como plan es importante de alguna manera que entremos en

la mente del estratega para así saber lo que en realidad pretende. La estrategia nos lleva, como pauta de acción, al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios y otras varias maniobras son empleadas para obtener ventajas. Esto ubica el proceso de desarrollo de la estrategia en su escenario más dinámico, donde los movimientos de una parte provocan los contramovimientos de la otra y así sucesivamente. Sin embargo, por irónico que parezca, la estrategia en sí es un concepto enraizado, no en el cambio, sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos. ¿Cómo reconciliar entonces las nociones dinámicas de la estrategia como pauta de acción con las nociones estáticas de la estrategia como patrón y otras formas de plan? Como patrón, la estrategia se centra en la acción y nos recuerda que es un concepto hueco si en él no se toma en cuenta el comportamiento. La estrategia como patrón también introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización. ¿Cómo se desarrolló esta consistencia, de dónde proviene? La estrategia asumida conscientemente, cuando es considerada junto con la estrategia intencional, fomenta la noción de que las estrategias pueden surgir tanto de manera espontánea como ser impuestas deliberadamente. La estrategia nos incita, como posición, a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; como encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia. Todo esto permite pensar en las organizaciones en términos ecológicos, es decir, como organismos en nichos que luchan por sobrevivir en un mundo de hostilidades, incertidumbres y simbiosis. Por último, y como perspectiva, la estrategia plantea inquietantes cuestionamientos en relación con las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Si definimos una organización como una acción colectiva en busca de una misión común (una manera elegante de decir que un grupo de personas bajo una misma etiqueta –ya sea General Motors o el Luigi's Body Shop– de algún modo encuentran la manera de cooperar en la producción de artículos y servicios), entonces la estrategia, como perspectiva, postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo. La estrategia, en consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto, un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema y en el uso popular del vocablo. Desde nuestra perspectiva, la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivos. Concluyendo, mencionaremos que gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones del término estrategia. Mediante el uso y la explicación de distintas definiciones estaremos en condición de disminuir la confusión y enriquecer nuestra capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias.