

## **La inutilidad de la Planeación Estratégica**

**Por Henry Mintzberg**

**Traducido por Anahí Gallardo Velásquez**

***La falacia  
consiste  
en pensar que  
las empresas  
tienen  
cabezas  
que piensan  
y cuerpos  
que actúan***

***La Planeación  
Estratégica  
ha arruinado el  
pensamiento  
estratégico***

- ◆ La Planeación Estratégica surgió con una gran fuerza propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff *Estrategias Corporativas*, publicado en 1965.
- ◆ Cinco décadas más tarde, se puede decir que si bien el concepto no está muerto del todo, ha caído de su pedestal.
- ◆ Cuando las estrategias fallan, como pasa frecuentemente, los pensadores culpan a los que la ejecutan: "Si tu, estúpido, entendieras mi estrategia...". Y el estúpido ejecutor de la estrategia contesta: "Si tú eres tan listo, por qué no formulaste una estrategia que los estúpidos pudiéramos poner en práctica". Cada falla en la instrumentación es también, por definición, una falla en la formulación.
- ◆ La falacia consiste en pensar que las empresas tienen cabezas que piensan y cuerpos que actúan.
- ◆ La Planeación Estratégica ha arruinado el pensamiento estratégico.
- ◆ Los sistemas no hacen mejor las cosas que las personas de carne y hueso.
- ◆ La Planeación Estratégica le inyecta formalidad a la organización. Le resta flexibilidad, fluidez y simplicidad. Restringe la creatividad. Impide el cambio, en lugar de promoverlo.
- ◆ Una vez que los planificadores han hecho los miles de cálculos y reuniones que se requieren para integrar el plan estratégico, cualquier cambio se vuelve poco menos que imposible porque es necesario adherirse al plan.
- ◆ Así pues, el mismo proceso de Planeación Estratégica tiende a producir resistencia al cambio.

***En la gerencia como en el sexo mucha concentración en la técnica puede conducir a la impotencia***

***La Planeación Estratégica es aquella metodología gerencial con la cual o sin la cual las empresas quedan tal cual***

- ◆ En la gerencia como en el sexo mucha concentración en la técnica puede conducir a la impotencia.
- ◆ Las estrategias pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización, a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de planeación formal.
- ◆ Mire en el interior de aquellas compañías que están viviendo un proceso de Planeación Estratégica. Seguramente sus ejecutivos están haciendo exactamente lo contrario a lo que la planeación les dice que hagan.
- ◆ Los estrategas efectivos no se desligan de los detalles cotidianos, todo lo contrario, se sumergen en ellos para abstraer de allí los mensajes estratégicos.
- ◆ Pregúntele a aquel general que perdió la batalla porque una aguja se clavó en la pezuña de su caballo.
- ◆ La batalla de Passchendaele de la Segunda Guerra Mundial para la cual existía un plan estratégico perfecto, falló estruendosamente porque se largó un terrible aguacero a la hora del combate. En ella murieron unos doscientos cincuenta mil soldados británicos. A ningún oficial mayor se le ocurrió mirar al cielo. Hubiera visto las nubes cargadas a punto de estallar en lluvia.
- ◆ Los gerentes que se encierran en una oficina a analizar información formal, como encuestas de opinión, investigaciones de mercado y reportes contables, tienden a aislarse de la realidad. El gran cuadro gerencial tiene que ser pintado por pequeños trazos, algunos de ellos difusos al principio.

## **Coletillas**

- ◆ Si la Planeación Estratégica sirve para todo, probablemente no sirve para nada.
- ◆ La Planeación Estratégica es aquella metodología gerencial con la cual o sin la cual las empresas quedan tal cual.