**Revista Científica Arbitrada Reporte Climatológico**
ISSN (e): 3080 – 2504 / Depósito Legal: ZU2024000193
Vol. 2(2), julio- diciembre 2026

# RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

Autor: Richard P. Rumelt (2026).
Título: Buena Estrategia / Mala Estrategia
Reseña enviada a la revista Reporte Climatológico por el Dr. Douglas Romero
**DOI:** https://doi.org/10.36390/gy4qga10

Richard P. Rumelt, profesor emérito de la UCLA Anderson School of Management y descrito por McKinsey Quarterly como “el estratega de los estrategas”, entrega en esta cuarta edición de Good Strategy/Bad Strategy, publicada en español por Arpa en 2024, trece años después del original, una obra que sigue siendo un referente indispensable. Con casi 400 páginas, el autor despliega un argumento central que sacude la complacencia de muchos directivos: la mayoría de las organizaciones no tienen una estrategia, tienen una “mala estrategia”.

## Tesis central: el núcleo de la buena estrategia

Rumelt sostiene que la estrategia no es ambición, visión ni planificación financiera. Su definición es precisa: “descubrir los factores críticos de una situación y diseñar una forma de coordinar y enfocar acciones que permitan hacer frente a esos factores”. De esta premisa deriva su concepto más influyente: el “núcleo” (kernel) de toda buena estrategia, compuesto por tres elementos inseparables:

1. Un diagnóstico que defina o explique la naturaleza del desafío.

2. Una política rectora que establezca el enfoque para abordarlo.

3. Un conjunto de acciones coherentes diseñadas para ejecutar esa política.

Este núcleo no es un eslogan ni una lista de deseos. Es, como señala Rumelt, “una hipótesis sobre lo que funcionará. No una teoría salvaje, sino un juicio educado”. La coherencia y la acción son, por tanto, condiciones sine qua non: sin acciones coordinadas, no hay estrategia, solo intención.

**Los cuatro jinetes de la mala estrategia**

La obra es especialmente incisiva al desmontar las prácticas que se disfrazan de estrategia. Rumelt identifica cuatro manifestaciones típicas de la “mala estrategia”:

- La incapacidad de enfrentar el desafío: estrategias que ignoran el problema real, como el capitán cuyo único consejo es “vamos a ganar”.

- Confundir metas con estrategia presentar objetivos ambiciosos, aumentar los ingresos un 20%, sin explicar cómo se lograrán.

- Objetivos estratégicos defectuosos: metas múltiples, confusas o impracticables que no abordan cuestiones críticas.

- La “paja” (fluff): jerga grandilocuente que enmascara la ausencia de pensamiento riguroso, como las declaraciones de visión que prometen “ser los mejores” sin sustancia alguna.

Rumelt no se limita a diagnosticar; arremete contra la cultura del pensamiento positivo aplicada a la estrategia, comparándola con diseñar un avión centrándose solo en la imagen de un avión volando y nunca en los modelos de fallo. Su crítica a los valores corporativos compartidos como panacea es igualmente mordaz.

**Evidencia empírica y ejemplo**

La fuerza de la obra reside en su anclaje en casos reales y heterogéneos. Rumelt analiza desde Apple y Nvidia hasta Wal-Mart, General Motors, Cisco, el Getty Trust y las guerras de Irak y Afganistán. La amplitud de los ejemplos, empresarial, militar, gubernamental e incluso bíblico, demuestra que la lógica estratégica trasciende sectores. El autor destaca figuras como Alfred P. Sloan, cuyo rigor en la revisión de productos ejemplifica la disciplina necesaria para mantener la coherencia estratégica a lo largo del tiempo.

**Fortalezas de la obra**

El principal mérito de Rumelt es la claridad conceptual. Frente a la maraña de marcos y matrices que saturan la literatura gerencial, su propuesta es simple: diagnosticar, decidir y actuar con coherencia. Esta simplicidad no es simplismo; es el resultado de décadas de investigación y consultoría. Su estilo directo, salpicado de ironía, hace que conceptos complejos resulten accesibles sin perder profundidad. La crítica a la “paja” estratégica tiene un valor terapéutico inmediato. Cualquier directivo que haya asistido a una presentación de PowerPoint repleta de eslóganes vacíos reconocerá el diagnóstico de Rumelt con una mezcla de incomodidad y alivio.

**Limitaciones y objeciones**

No obstante, la obra no está exenta de reparos. Algunos lectores han señalado que el libro podría haberse condensado sin perder sustancia; la reiteración de ciertos argumentos y la prolijidad de algunos ejemplos lastran el ritmo. Más relevante es la crítica de que, si bien Rumelt es brillante al desmontar la mala estrategia, ofrece menos orientación práctica sobre *cómo* construir el núcleo en contextos de incertidumbre extrema o recursos limitados. El propio autor reconoce que no hay fórmulas, pero algunos practitioners esperaban herramientas más operativas.

Asimismo, la perspectiva de Rumelt es marcadamente racionalista y voluntarista: asume que los líderes pueden diagnosticar con objetividad y actuar con coherencia. En organizaciones políticamente fragmentadas o con incentivos perversos, esa premisa puede resultar ingenua.

**Relevancia para el gerente contemporáneo**

A pesar de estas objeciones, *Buena Estrategia / Mala Estrategia* sigue siendo una lectura obligatoria. En un entorno donde el ruido estratégico, OKRs mal entendidos, “transformación digital” como mantra, visiones infladas, inunda las salas

de consejo, la voz de Rumelt es un recordatorio incómodo pero necesario: la estrategia es un ejercicio de elección y renuncia, no de acumulación de deseos.

Para el directivo hispanohablante, esta cuarta edición, con traducción tardía pero finalmente disponible, representa una oportunidad de acceder a un clásico que ha influido en generaciones de estrategas. No es un manual de recetas, pero tampoco lo pretende. Es, en esencia, una invitación a pensar con rigor y a actuar con coherencia.

**Veredicto**

Buena Estrategia / Mala Estrategia merece un lugar destacado en la biblioteca de cualquier profesional de la gerencia. Su valor no reside en ofrecer respuestas fáciles, sino en formular las preguntas correctas: ¿Cuál es el desafío real? ¿Cuál es nuestra política rectora? ¿Qué acciones coherentes la respaldan? Quien internalice estas preguntas habrá dado un paso significativo hacia una estrategia que, por fin, merezca ese nombre.