

El pensamiento estratégico postmodernista

Postmodernist Strategic Thought

*Jesús Cendros Guasch**

Resumen

El postmodernismo se ha convertido en un tema de estudio vinculado a las diferentes áreas del conocimiento humano. Con este trabajo se pretende discutir las características más resaltantes que expresa la gerencia y el pensamiento estratégico bajo la óptica de lo que se entiende como postmodernismo. A través de una revisión bibliográfica se presentan las diferentes definiciones y conceptualizaciones del modernismo y el postmodernismo y de cómo se entiende el pensamiento estratégico a la luz de éstas. Se hace una revisión exhaustiva de diversos autores y se comparan las diferentes visiones y particularidades que identifican al modernismo y al postmodernismo. Igualmente se analiza el pensar estratégicamente como una función del ser humano. Se concluye que el pensamiento estratégico no acepta ubicación histórica en particular y que el gerente debe entender y estar preparado para actuar frente a una condición posmodernista caracterizada por la incertidumbre, lo efímero y el desorden.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, posmodernidad.

Abstract

The postmodernism has become a theme of study related to different areas of human knowledge. This paper discusses the most relevant characteristics of management and strategic thought that are expressed under the optic of postmodernism. Through a bibliographic review the many definitions and concepts of modernism and the postmodernism are reviewed, as well as how the strategic thought is understood under this optic. An thorough review is made of diverse authors and their particularities and visions in identifying modernism and postmodernism. In the same way the strategic thought is analyzed as a function of human beings. The conclusion is that strategic thought does not accept any particular historic location and the manager must understand y be prepared to act in the face of post-modern conditions characterized by uncertainty, ephemerality, uncertainty chaos.

Key words: Strategic thought, postmodernism.

Recibido: Noviembre 2002 • Aceptado: Marzo 2003

* Dr. en Ciencias Gerenciales. Ingeniero y Coordinador de la maestría en Telemática-Urbe. jcendros@hotmail.com

Introducción

A pesar de no existir una definición exacta del postmodernismo como un pensamiento claramente identificado por un conjunto de teorías o paradigmas propios, no deja de ser cierto que muchos estudiosos y filósofos han tratado de establecer, al menos, lo que pudiese ser la “condición posmodernista” (Silverman, 1990). Eagleton (1986) define al postmodernismo como un conjunto de pensamientos de poca profundidad; mientras que Lyotard (1984) lo interpreta como la expresión de una literatura de la incredulidad a través de la meta narrativa. Por su parte, Lash (1988) lo estudia bajo la perspectiva del discurso y de lo figurativo, asumiéndolo en una óptica neuro lingüística como el “régimen de los significados” en una sociedad ávida de cambio.

De las definiciones anteriores se puede inferir que no existe un consenso en cuanto a la naturaleza de lo que se llama postmodernismo, aceptándose entre defensores y opositores que el término conduce a expresar una condición de pensar y actuar orientada hacia cierta clase de reacción o confrontación del modernismo. Así, algunos autores lo interpretan como el un punto de partida de una época que se separa y se contrapone a la era moderna (Brown, 1993).

El objetivo de este ensayo es el de analizar, a la luz de lo que se entiende por postmodernismo, la existencia y vigencia del pensamiento estratégico en la gerencia ubicada en este contexto; así como las particularidades en que se puede asumir un pensamiento estratégico posmodernista. El postmodernismo todavía aparece como algo no muy bien definido. Algunos autores lo califican como un movimiento; otros, como una condición. Lo cierto es que en la mayoría se acepta la idea de una contraposición al modernismo, de allí que antes de tratar el postmodernismo, resulta conveniente revisar qué se entiende por modernismo.

1. El modernismo

En términos cualitativos se acepta que el modernismo cubre una época, aún no concluida, donde priva la racionalidad, el método científico para la búsqueda de las verdades universales, una época de verdades casi absolutas, de acumulación de conocimiento objetivo en oposición de los mitos y la religión. Brown (1992) resume el modernismo como “un movimiento no monolítico, ejemplarizado en su arquetipo por la arquitectura de Le Corbusier y Mies Van Der Rohe, las novelas de Lawrence y Joyce, el arte de Picasso, el modelo económico de Marshall y Keynes, la filosofía de Russell y Popper, las teorías gerenciales de Taylor y Ford, donde todo se caracteriza por la búsqueda de la objetividad, la racionalidad y la universalidad”. De allí que podamos asumir la época de la modernidad como un tiempo caracterizado por la idea de progreso, la investigación científica y la innovación tecnológica a través del raciocinio, de manera tal que “por medio de esas leyes y mecanismos, plenamente conocidos, podemos planificar y controlar tanto el mundo social como el mundo físico” (Smart, 1992).

Ahora bien, en el terreno de lo gerencial y desde la perspectiva de modernismo, Gephart (1996) identifica a la gerencia como una actividad que surge de la

proyección de las prácticas feudales o patriarcales, a través del establecimiento de técnicas y bases racionales en la administración y toma de decisiones, entendiéndose que en la época pre moderna la autoridad y liderazgo estaban basadas en la herencia y fueron transmitidas de generación en generación, soportadas en la obediencia; de manera tal que la autoridad era esencialmente un asunto de propiedad personal, pero que el modernismo extrapoló sobre una nueva concepción gerencial fundamentada en la racionalidad, con las jerarquías y la autoridad rígidamente especificadas en posiciones y funciones, dirigidas naturalmente y ostentadas por agentes seleccionados libremente sobre la base de sus calificaciones técnicas, convirtiéndose en agentes *per se* (Weber, 1947). Esta historicidad desemboca, en términos dialécticos, en una separación entre los dueños del negocio y los administradores de la burocracia, sustentadores de esa burocracia en sí misma, caracterizada por un apego a las técnicas de la planificación estratégica, y que a principios de la década de 1980 enfatiza los conceptos de las estrategias organizacionales basados en la misión y visión de la organización, expresada en los componentes de misión, ambiente, posicionamiento y metas estratégicas (Gerstein, 1996).

2. El pensamiento estratégico

En todas las épocas ha existido el pensamiento estratégico: desde la aparición del Homo Sapiens, y aún frente a la adversidad y a la necesidad de sobrevivir, el individuo se ha visto en la obligación de pensar estratégicamente y de formular planes. Si nos ubicamos en términos naturalistas, las especies que mejor se adaptan son las que de alguna manera pueden tener un “pensar estratégico” en cuanto a formular un plan; por ejemplo: un simple plan de ataque para la cacería, u obedecer a un instinto que los haga emigrar. La especie humana es precisamente la que mayor capacidad de pensar estratégico ha desarrollado y, de allí, su preponderancia sobre las demás.

La tecnología ha cambiado drásticamente -en términos de técnica y tiempo empleados- la forma en que el ser humano planifica, programa y ejecuta cualquier actividad del quehacer local, nacional, mundial y universal. Sin embargo, entendiéndose el término *pensar* como el conjunto de mecanismos y factores físico-biológicos que impulsan al ser humano a formularse objetivos sobre la base de los intereses que puedan motivarlo, vale preguntarse: ¿Será distinta la forma o el mecanismo de cómo piensa el ser humano?, ¿qué lo induce a proponerse un objetivo y lograrlo?, ¿existirá alguna diferencia, demostrable, del proceso neuronal que tuvieron los faraones egipcios, los emperadores europeos o los actuales presidentes de las grandes potencias?. En definitiva, ¿hay alguna diferencia entre el *pensar estratégico* de los líderes con el transcurrir del tiempo? La respuesta está en que parece ser que no existe ninguna diferencia. Poco ha evolucionado el cerebro para que se hayan producido cambios perceptibles en los procesos bioquímicos del mismo. En todo caso lo que ha variado han sido los métodos y técnicas para recabar, procesar y analizar la información, asumiendo diferentes modalidades en cuanto al enfoque, llámese planificación normativa, estratégica, prospectiva, situacional, etc.

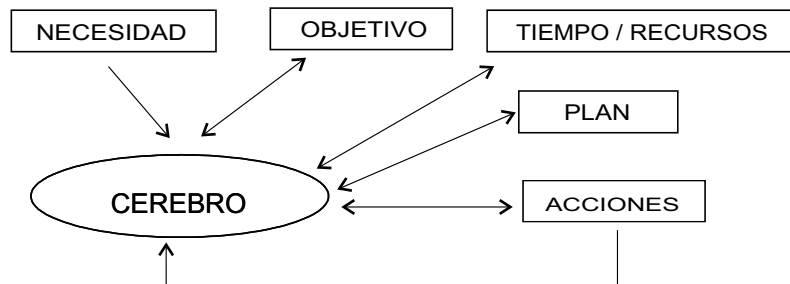
Ahora bien, en la formulación de un objetivo y la forma de alcanzarlo interviene una serie de factores tales como: necesidades insatisfechas, percepción del futuro, planes y acciones para alcanzar dicho objetivo, entre otras. Son precisamente estos factores los que determinan el carácter estratégico. Al final, se trata de establecer un objetivo y utilizar recursos tangibles e intangibles para alcanzarlo exitosamente.

En la Figura 1, se esquematiza la forma en que el cerebro procesa estratégicamente la satisfacción de una necesidad: en primer lugar, detecta una necesidad insatisfecha para formular a continuación un objetivo que considera necesario alcanzar para poder satisfacerla; luego, diseña un plan sobre la base de los recursos disponibles en el tiempo y el espacio, ordenando acciones y haciendo evaluaciones en función de normas previamente establecidas de acuerdo al nivel de satisfacción alcanzado. En este punto, decide si concluye el proceso, redefine el objetivo, o reformula el plan. El proceso se hace cíclico hasta satisfacer dicha necesidad, considerando las normas indicadas.

Esta representación esquemática no sólo se produce en el cerebro del ser humano, sino que también se reproduce -en términos menos sofisticados- en el cerebro de cualquier ser viviente. Cuando el hombre primitivo sentía la necesidad de alimentarse a sí mismo y a su grupo familiar, establecía como objetivo la caza de algún animal de acuerdo a los recursos tecnológicos disponibles (piedras, palos o flechas); trazaba un plan y lo ejecutaba. Si el plan fallaba y no alcanzaba su objetivo, volvía a diseñar otro y lo intentaba de nuevo. Sobre una experiencia fallida, aprendía y mejoraba el plan o las herramientas. Cuando una manada de lobos siente la necesidad de alimentar a sus cachorros, establece un objetivo al seleccionar al más débil de una manada de ciervos. Instintivamente, éstos toman posiciones y atacan; si fallan, vuelven a intentarlo hasta lograrlo.

De esta manera, se puede afirmar que el *pensar estratégico* forma parte de la naturaleza propia de la especie animal y que no ha variado en miles de años, independientemente de las circunstancias que hayan ocurrido en el transcurso del

Figura 1
El proceso de pensar estratégicamente



tiempo. Podría afirmarse que el *pensar estratégicamente* ha sido la clave de que se haya producido un proceso de evolución y supervivencia de las especies y que la diferencia reside en la capacidad de establecer objetivos, formular un plan utilizando los recursos físicos, espaciales y temporales; actuando, evaluando y aprendiendo en concordancia con la intención de alcanzar el objetivo y satisfacer la necesidad en función de normas preestablecidas.

En todo caso, lo que cambia es la forma y las herramientas para conformar los mecanismos y sistemas de información para el estratega y la correspondiente toma de decisiones. En este contexto la planificación estratégica nace como una herramienta, dentro del modernismo, apegada al contexto de la objetividad y la racionalidad, ofreciendo las técnicas y métodos para facilitar, dentro de ese contexto, la toma de decisiones estratégicas. No resulta extraño entonces que algunos confundan la idea del pensamiento estratégico con el concepto de planificación estratégica.

Lo que se busca demostrar es que la tecnología puede cambiar la forma y el tiempo de alcanzar un objetivo establecido, pero no ha podido cambiar la naturaleza humana de mantener su cerebro funcionando y de fijarse metas u objetivos, sobre la base de una misión o ambición, respondiendo a un sinnúmero de necesidades propias de esa condición humana que exige satisfacerlas.

En definitiva, el pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista del estratega de los negocios o de la organización; es la condición del pensar estratégico lo que priva en la mente del o los estrategas (Cendrés, 2001). Por lo tanto, el pensamiento estratégico como condición humana al fin, no acepta una temporalidad o ubicación histórica.

3. El postmodernismo

El postmodernismo se comprende más fácilmente interpretándolo como una condición identificada por ciertas características que se expresan o se resumen en la contraposición de las particularidades que identifican al modernismo, tales como: Cuadro 1.

Esta lista de características contrapuestas conforma, entre otras, la identidad de la condición posmodernista que infiere en un modo de pensar divergente de lo que hasta el presente se identifica con la modernidad.

En tal sentido, Styhre (2002) dice que, a la luz del postmodernismo, de las organizaciones y el estudio de ellas, se ha venido incrementando el sentido pluralístico tanto en lo teórico como en lo metodológico, promoviendo y facilitando un punto de vista más participativo en la organización y en las prácticas administrativas. El mismo Styhre establece la presencia de un “giro postmoderno” en la teoría organizacional que promueve la participación de los grupos marginales o minorías excluidas de las organizaciones, dándole especial importancia a la participación de estas a la hora de establecer las estrategias de la organización.

Cuadro 1.

Modernismo	vs.	Postmodernismo
Certeza		Incertidumbre
Consenso		Pluralidad
Contemplación		Participación
Control		Caos
Deducción		Intuición
Futuro		Hoy
Homogeneidad		Heterogeneidad
Jerarquía		Igualdad
Orden		Desorden
Regulación		Permisividad
Verticalidad		Horizontalidad

Por su parte, Patterson (1998) analiza las características de la gerencia en el fenómeno postmodernismo y el impacto de este en el mercadeo de las telecomunicaciones. Su principal conclusión, basada en trabajos previos de Cova (1997), apunta en un declinamiento de la gerencia individualista y una emergencia de las neo-tribus, interpretando una gerencia más colectiva, donde la necesidad de compartir riesgos frente a un ambiente en permanente cambio, sea también la necesidad de compartir información y conocimientos.

Algunos autores como Rutgers (1999) y Hannabuss (1999), expresan que la complejidad y ambivalencia son características presentes en la gerencia de hoy, reconociendo una tendencia hacia la condición posmodernista basada en la experiencia cultural extrapolada de las condiciones que enfrentan las empresas frente a los aspectos bien identificados del consumismo. En este sentido, señalan las dificultades de un gerente a la hora de identificar lo real de lo virtual, la ironía de lo auténtico, que es lo realmente histórico y lo que ha sido extraído del verdadero contexto de la historia.

Así, Rutgers (1999) identifica al racionalismo como el concepto más influyente en el pensamiento gerencial y analiza las perspectivas históricas de la racionalidad y los paradigmas gerenciales, identificando el binomio objetivo-racionalidad caracterizado por la trilogía clásica de la economía, eficiencia y efectividad para contraponerlo al trinomio valor, razón y ética en términos de identificación, más hacia la condición posmodernista de la gerencia y el pensamiento estratégico de la misma.

Por otra parte, Gustavsson (2001) se introduce en lo que denomina la epistemología de las organizaciones y destaca el sentido posmodernista de la gerencia

del conocimiento en la formulación de las estrategias de la organización, en contraposición con el concepto modernista de la gerencia de la información. Argumenta que a “través de los conceptos tradicionales de la gerencia estratégica el único conocimiento que se puede obtener es el conjunto vacío”, proponiendo un enfoque posmodernista basado en las consideraciones de la conciencia individual y colectiva de la empresa para producir una ciencia de la conciencia que conduzca a un enfoque de mayor justicia y participación del vasto potencial del ser humano.

Desde el punto de vista de contar con un cuerpo monolítico de ideas, paradigmas y postulados, tanto el modernismo como el postmodernismo carecen de él. Una de las definiciones más expresivas del postmodernismo corresponde a Brown (1992): “En general se acepta que el postmodernismo está caracterizado por la celebración del escepticismo, subversión, ironía, anarquía, paradojas, estilo, espectáculo, auto referenciamiento, por encima de todo hostilidad a las generalizaciones”. Gustavsson (2001) coincide con Brown al decir que el postmodernismo rechaza cualquier intento de imponer orden y coherencia sobre el caos y la fragmentación que la realidad expresa.

A manera de resumen, se muestra una breve descripción de la condición posmodernista propuesta por Firat y Schultz (1997, citados en Patterson, 1998): Cuadro 2.

4. El pensamiento estratégico posmodernista

Las referencias revisadas coinciden en que el postmodernismo no se consolida como pensamiento sino más bien como un punto de vista: “Es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo diferente” (Gerstein, 1996). La mayoría de los autores consultados aceptan que la condición posmodernista plantea nuevos paradigmas en cuanto a la contraposición con el estilo modernista. No se cuestiona la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un pensamiento estratégico que le dé dirección y sentido a la misma y que sea responsable de generar una estrategia organizacional. Tampoco se cuestiona a profundidad la necesidad de contar con una visión y misión. Lo que se cuestiona es la rigidez de pensamiento, se critica el carácter controlador y la toma de decisiones procuradas bajo premisas de certidumbre, orden y control.

En el postmodernismo, por el contrario, se asume la necesidad de la gerencia bajo un ambiente de incertidumbre: se acepta que el conocimiento está limitado, que nuestra capacidad para establecer generalizaciones con verdadero significado está también limitada y, mucho más, la posibilidad de establecer verdades universales: Hoy priva lo efímero, la contingencia, la diversidad y la fragmentación. El postmodernismo procura un pensamiento estratégico donde se asuma lo “artístico”, la intuición, la creatividad, la espontaneidad, la especulación, las emociones y la participación. Esta condición posmodernista apunta en consolidar el pensar estratégico en términos de lo colectivo y participativo.

En la condición posmodernista cobra especial importancia el tiempo en términos del pensamiento estratégico: la efimeralidad limita la posibilidad de la

Cuadro 2.

Aceptación del desorden y el caos	Reconocimiento cultural de que más que el orden, la crisis y el desequilibrio son los dos estados comunes de existencia y por lo tanto se aprecia y acepta esta condición.
Descentramiento del sujeto	Remoción del ser humano de la importancia central que el hombre (él - ella) tiene en la cultura moderna.
Énfasis en la forma y el estilo	Creciente influencia de la forma y el estilo para determinar el significado y la vida en contraposición al contenido.
Fragmentación	Omnipresencia de momentos y experiencias disjuntas y desconectadas. Creciente aceptación de un dinamismo que conduce a la fragmentación de los mercados.
Hiper realidad	Constitución de una realidad social a través de la simulación que es poderosamente significada y representada.
Pérdida de voluntad de propósitos	Crecimiento de una falta cultural de deseo o ambición para emprender o alcanzar ideas, proyectos o grandes diseños.
Presente perpetuo	Propensión cultural a experimentar todo (incluyendo lo pasado y lo futuro) en el presente, "Aquí y ahora"
Reversión de consumismo y la producción	Reconocimiento cultural de que el valor es creado por el consumismo (mercado) y no por la producción (como lo acepta el modernismo).
Tolerancia y apertura	Aceptación de las diferencias (en estilos y forma de vida) sin prejuicios o evaluaciones de superioridad o inferioridad.
Yuxtaposición paradójica	Propensión cultural a yuxtaponer todo con lo que sea, incluyendo lo opuesto, lo contradictorio y esencialmente elementos no relacionados.

Fuente: Firat y Schultz (1997, citados en Patterson, 1998).

estrategia a largo plazo y exige el corto plazo; la condición del vivir hoy sin importar el pasado o el futuro refuerza el pensar estratégico cortoplacista. La incertidumbre plantea la toma de decisiones con alto riesgo y se ubica al estratega en el terreno del alto riesgo, es por ello que la creatividad, la participación colectiva, la imaginación y el sentido cortoplacista también promueven un gerente con condición posmodernista. En esta situación, el gerente debe compenetrarse con el espíritu de lo colectivo sobre lo individual y entender a las organizaciones como una colectividad de intereses diversos y dialécticos que convocan a las estrategias

orientadas más hacia el interés colectivo que hacia el control y la efectividad de las acciones estratégicas.

La existencia de un pensamiento estratégico posmodernista tiene la misma connotación del pensamiento modernista en cuanto a que no existe como un cuerpo de ideas y paradigmas. Más bien, se entiende un gerente con un pensar estratégico que le permita interpretar la condición posmodernista en amplios sectores de la sociedad y pueda ejercer la acción de generar planes estratégicos para la organización, sea cual sea la forma o condición que ella tenga.

Referencias

- Barrat, E. (2002). Foucault, foucauldianism and human resource management. *Personnel Review*. Vol 31 (2).
- Besson, D. (2000). France in the 1950's: Taylorian modernity brought about by Postmodern Organizers. Vol 13 (5) pp 423-438.
- Bretón, P. (1998). Essay: Weaving postmodernism. *Electronic Networking Applications and Policy*. Vol. 8, (2) pp 149-155. MCB University Press.
- Brown, S. (1993). Postmoder marketing: Principles, practices and Premises. *The Irish Marketing Review*. Vol 6. pp 91-100.
- Brown, S. (1993). Postmodern Marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 27 (2).
- Cendros, J. (2001). *Pensamiento Estrategico: Ensayos*. Edit. Gato Azul. Maracaibo, Venezuela.
- Dobuzinskis, L. (1997). Historical and Epistemoloical trens in public administration. *Journal of Management History*. Vol 3 (4) pp 298-316.
- Firat, F. et. al. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*. Vol 29 (1) pp. 40-56.
- Firat, F. et. al. (1997). From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the postmodern era. *European Journal of Marketing*. Vol. 31.
- Gephart, R. (1998). Postmodernism and the future history of management. *Journal of Management History*. Vol 2 (3). pp 90-96.
- Gerstein, M. (1996). *Pensamiento Estrategico*. CEPAL/CLADES.
- Gustavsson, B. (2001) Towards a transcendent epistemology of organization. *Journal of organizational Change Management*. Vol 14 (4). Pp 352-378.
- Hall, S. et. al. (1992). *Modernity and its Futures*. Policy, London.
- Hannabuss, S. (1999) Postmodernism and the heritage experience. *Library Management journal* Vol 20 pp 295-303.
- Leith, S. (1999). Multiplicity in corporate identity strategy. *Corporate Communication Journal*. Vol 4 (4). Pp 193-2000.

Jesús Cendrés Guasch
Telos Vol. 5, No. 1 (2003) 23-32

- Liotard, F. (1884). *The postmodern condition*. Manchester univ. Press. Manchester.
- Patterson, M. (1998). Direct Marketing in postmodernity. *Marketing Intelligence and planning*. Vol. 16 (1).
- Silverman, H. (1990). *Postmodernism Philosophy and the art*, Routledge, London.
- Smart, B. (1992). *Modern condition, postmodern controversies*. Routledge, London.
- Styhre, A. (2002) Constructing the image of others. *Management Decision*. Vol 40. (3).
- Turner, B. (1990). *Theories of modernity and postmodernity*. Sage.London
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. The free Press. NY.
- White, R. (1995). Operationalizing the postmodernity construct for efficient organizational change management. *Journal of organizational Change*. Vol 8 (2) pp 45 – 71.