

JUAN CARLOS SANZ MIGUEL

2 DE DICIEMBRE DE 2015

MALOS TIEMPOS PARA LA ESTRATEGIA

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

En esta época convulsa, la crisis, en la que llevamos unos años instalados, se ha llevado muchas cosas por delante. También le ha tocado a la **estrategia**, tocada seriamente por la crisis. Más que tocada, hundida, dirían muchos. Como el juego de los barquitos.

Parece más que evidente que los modelos y los conceptos de la estrategia que han servido, como paradigmas de éxito en el siglo XX, no funcionan ni aportan respuestas en esta primera mitad del siglo XXI. Dos de los grandes gurús de la estrategia del siglo XX han fallado estrepitosamente. **Porter**, el gran gurú de la estrategia, parece que no supo aplicarse con éxito las recetas que prescribió a todo el mundo y su empresa Monitor quebró en 2013. Tampoco parece que **Gary Hamel** supo ver la que se nos venía encima y alabó en su libro *Leading the revolution* la gestión de Enron en las vísperas de su quiebra.

VIVIMOS EN UN MUNDO VUCA

A raíz de los atentados de las Torres Gemelas, y como consecuencia de un proceso de reflexión interna en la USWAC (US Army Colllege, la Universidad de Guerra del Ejército) recuperaron un término utilizado tras el fin de la guerra fría: VUCA. El mundo cambió tras el 11-S: era un mundo **Volatile** (volátil), **Uncertain** (incierto), **Complex** (complejo) y **Ambiguous** (ambiguo).

El mundo *hiper-complejo* es un mundo no lineal, es un mundo donde la velocidad, los datos, la información crecen de manera exponencial. En un escenario de crecimiento exponencial, las respuestas lineales no funcionan. Los modelos de estrategia del siglo XX son modelos de respuesta lineal. Las organizaciones del siglo XX son organizaciones lineales.

LA ESTRATEGIA HACE AGUAS

Las teorías estratégicas del siglo XX, el Modelo de la Dirección Estratégica, fragmentado, analítico, racional, estático, lineal, previsible, ha perdido completamente su eficacia. El mundo ya no es continuo, conectado de modo secuencial, orientable.

En el mundo complejo del siglo XXI, la estrategia ha de responder a la complejidad tomando en cuenta la fluidez, la casualidad, el azar, el caos, la crisis, la colaboración. A finales del siglo XX, el **Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas**¹ orientación estratégica derivada de la Teoría de los Recursos y las Capacidades y la Teoría Institucional, intenta dar respuesta desde la cultura y el capital humano de la empresa, desde la perspectiva de entornos mutables y cambiantes, más en línea con un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Lo que parece es que en un mundo *hiper-complejo* e incierto, dejan de ser operativos los planes estratégicos y es la innovación, la innovación permanente, la que toma el relevo como modelo más eficaz de respuesta². La innovación permanente concebida en un

versión 6.0³ como una innovación total, una innovación cultural, para hacer bueno el dicho de Peter Drucker que *la cultura se acaba comiendo la estrategia para desayunar*.

UNA VEZ MÁS LA ESTRATEGIA SE INSPIRA EN EL EJÉRCITO

Muchas de las grandes teorías sobre estrategia tienen su origen en la estrategia militar. Así ha sido desde *El arte de la guerra* del general Sun Tzu, cada vez más vigente por sus formulaciones abiertas.

Hoy, en un mundo VUCA, los responsables militares de la administración Obama han definido su estrategia militar de respuesta al enemigo en un mundo volátil e incierto como de *'Light Footprint'*⁴, estrategia de huella ligera (en denominación de Donald Rumsfeld). Una estrategia basada en ciber guerra, drones y cuerpos de operaciones especiales. Una nueva cultura: poder aéreo, fuerzas especiales, inteligencia, grupos armados locales, reforzar las relaciones con aliados.

MUNDO VUCA Y EFECTOS EN LAS EMPRESAS

Desde el ejército responden a la nueva realidad hiper-compleja, incierta, volátil, con una estrategia adaptada. ¿Tenemos un nuevo modelo estratégico para la empresa en este mundo VUCA? A pesar de que nuestro mundo es un mundo *post-estratégico* para las organizaciones, un mundo donde el factor fundamental de respuesta debe ser la innovación, hay propuestas que son muy interesantes. Nos hacemos eco de la respuesta del CEO de Roland Berger, **Charles-Edouard Bouée**, su propuesta de liderazgo para tiempos de cambio⁵.

La respuesta de la empresa en un mundo VUCA tiene que venir de la mano de tres elementos: **TOC. Tecnología**, *technophilia* y *cibernomics*, el *Big Data* ; **Organización**, unas organizaciones en las que prima la agilidad y el aprendizaje, la distancia cero con el cliente y **Cultura**, basándose en la eficacia y eficiencia del modelo de capitalismo chino y en su cultura ancestral, cultura para la que 1+1 no son 2 sino 11.

LIDERAZGO EN UN MUNDO VUCA

Los estilos de liderazgo en el siglo XX estaban alineados con las visiones de la estrategia. Desde una inspiración militar después de la Segunda Guerra Mundial, en los años 50, en el origen del grupo de Ohio, se planteó el modelo de liderazgo *Managerial Grid*, relacionando producción y personas. Vendría después el modelo de contingencia, el modelo 3D (tarea y relación), el liderazgo situacional de Herbert y Blanchard, el liderazgo transformacional (TLSI).

Siguiendo con el hilo del argumento de Bouée, además de responder inspirándose en el modelo de la doctrina militar de la huella ligera, el autor pone foco sobre el nuevo estilo de liderazgo de las empresas chinas, que han sabido adaptarse perfectamente a las

circunstancias de un entorno VUCA. ¿Cómo son los líderes de estas empresas? ¿Cómo es su nuevo estilo de *management*? Se apoyan en la milenaria tradición cultural china (confucionismo, daoísmo). **El espíritu, la tierra y la energía son los pilares sobre los que se construye este nuevo estilo de *management*.**

UN PASO MÁS, LA ORGANIZACIÓN EXPONENCIAL

Otra interesante propuesta del modelo de organización y el liderazgo vinculado con ella es la teoría de **Salim Ismail**⁶ sobre las **Organizaciones Exponenciales (ExOs)**. Las organizaciones exponenciales tienen 5 atributos, **SCALA**: Staff, flexible, externo; Comunidad, amplias, innovadoras, creativas; Algoritmos, datos; Alquilar/Compartir, sin grandes activos y un último atributo, la participación a través de la gamificación, competición y premios, vuelve el *homo ludens* si es que alguna vez se fue.

¿Cómo ha de ser el líder de la organización exponencial? Pues debe ser un **líder exponencial**. Un líder que piensa exponencialmente en lugar de linealmente (al uso de la vieja estrategia).

Las **seis características del líder exponencial** que destaca Ismail son:

1. Visionario, defensor del Cliente.
2. Aprovechar al máximo los datos. Datos que crecen exponencialmente. Enfoque orientado al proceso, ágil y escalable.
3. Optimistas y realistas. Ayudan a sus equipos a enfocarse y ser objetivos.
4. Extrema adaptabilidad. Liderazgo líquido.
5. La apertura radical. Abiertos a la multitud, más allá de la gestión interna (C-Suite). Organizaciones ligeras que trabajan en red. Acceso a nuevas capas de innovación.
6. Tener coraje, perseverancia, capacidad de aprendizaje y una infinita capacidad de adaptación.

Esto, entre otros sitios, se enseña en la **Singularity University**⁷. ¿Conoces organizaciones exponenciales? ¿Es la tuya una organización exponencial? ¿Conoces líderes exponenciales? ¿Eres un líder exponencial? Esto no es futuro, es el presente, la realidad compleja en la que estamos inmersos todos nosotros y nuestras organizaciones.

Notas

¹David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen (1997): 'Dynamic Capabilities and Strategic Management'. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533
http://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1#page_scan_tab_contents

²Langdon, Morris (2006): *Permanent Innovation*. www.innovationlabs.com
<http://www.innovationlabs.com/PermInnovation.pdf>

³Ferràs, Xavier (2010): *Innovación 6.0: el fin de la estrategia*. Barcelona, Plataforma.

⁴En este documento, un experto en cuestiones de seguridad, **Major Fernando M. Lujan**, explica en que consiste la estrategia de huella ligera o guerra de cuarta generación:

http://www.cnas.org/files/documents/publications/CNAS_LightFootprint_VoicesFromTheField_Lujan.pdf

La estrategia global se define como NSS (Estrategia de Seguridad Nacional) y un documento de referencia para la política de seguridad del segundo mandato de Obama es *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for the 21st Century Defense* firmado en enero de 2012.

⁵Bouée, Charles-Edouard (2013): *Light Footprint Management*. A&C Black Business Information and Development.

⁶Salim, Ismail (2014): *Exponential Organizations*. NY, Diversion Books.

⁷Singularity University: <http://singularityu.org>, una institución académica en Silicon Valley cuya finalidad es “reunir, educar e inspirar a un grupo de dirigentes que se esfuercen por comprender y facilitar el desarrollo exponencial de las tecnologías y promover, aplicar, orientar y guiar estas herramientas para resolver los grandes desafíos de la humanidad”.
(https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_la_Singularidad)

© Juan Carlos Sanz Miguel

© Know Square S.L.