

## Artículo

### Estrategia organizacional: una propuesta de estudio

Ángela Lucía Noguera Hidalgo <sup>a,\*</sup>, David Hernando Barbosa Ramírez <sup>a</sup> y Guido Angello Castro Ríos <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Profesor, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

<sup>b</sup> Investigador, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia



#### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 6 de marzo de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 25 de mayo de 2014

*Códigos JEL:*

L10

L19

L20

*Palabras clave:*

Pensamiento estratégico

Estrategia

Estrategia organizacional

#### RESUMEN

El concepto de estrategia en el contexto de las organizaciones empresariales es uno de los temas que genera gran interés en los asuntos del *management*. Sin embargo, la proposición de nuevos enfoques no ha aportado significativamente al avance en el estudio de este concepto. El estancamiento se hace evidente, razón por la cual el presente documento esboza una propuesta que reúne algunos de los retos para el estudio de la estrategia. En él se presenta una revisión que deja por sentados los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### Organizational strategy: A study proposal

#### ABSTRACT

The strategy concept in the context of business organizations is one of the topics of great interest in the affairs of management. However, the proposal of new approaches have not significantly contributed to progress in the study of strategy. Stagnation is evident, and for this reason this paper outlines a proposal that brings together some of the challenges for the study of strategy. The paper presents an overview, and sets out possible ways forward to contribute to the organization's sustainability.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

*JEL classification:*

L10

L19

L20

*Keywords:*

Strategic thinking

Strategy

Organizational strategy

### Estratégia organizacional: uma proposta de estudo

#### RESUMO

O conceito de estratégia no contexto das organizações empresariais é um dos temas que origina mais interesse nos assuntos do management. Porém, a proposta de novas abordagens não trouxe nenhum avanço significativo no estudo deste conceito. A estagnação é evidente, por essa razão o presente documento apresenta uma proposta que reúne alguns dos desafios para o estudo da estratégia. No mesmo apresenta-se uma análise que confirma os possíveis caminhos a seguir que fornecem a sustentabilidade das organizações.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

*Classificações JEL:*

L10

L19

L20

*Palavras-chave:*

Pensamento estratégico

Estratégia

Estratégia organizacional

\* Autor para correspondencia: Autopista Norte con Calle 201, Módulo D (Doctorado), Escuela de Administración, Universidad del Rosario (Sede Complementaria), Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: [angela.noguera@urosario.edu.co](mailto:angela.noguera@urosario.edu.co) (Á.L. Noguera Hidalgo).

## 1. Introducción

Los conceptos utilizados en administración con respecto a la estrategia han brindado espacios para el desarrollo de literatura que expone los campos donde es utilizada. En este sentido, ámbitos como la dirección de la organización, la construcción del futuro a partir de acciones colectivas y los procesos convergentes para el diseño de la estrategia se constituyen en retos para el estudio organizacional en general, y particularmente para el de la estrategia.

Las denominadas «escuelas clásicas de la estrategia» han basado sus argumentos en supuestos que en muchos casos se conservan vigentes y en otros han sido reevaluados. Propuestas como las capacidades de la organización y la evaluación del entorno (Andrews, 1971), el proceso de la formulación estratégica (MacMillan, 1978), el pensamiento estratégico (Ohmae, 1989) y la generación de ventajas competitivas (Porter, 1991) siguen siendo una constante en el imaginario estratégico. El presente documento retoma estos y otros autores, así como sus principales ideas, para dar a conocer su relación con la vida de la organización, con el fin de establecer concordancias con los enfoques contemporáneos y retos para el estudio en el campo de la estrategia.

El estudio de este concepto plantea que es necesario realizar agenciamiento de otro tipo de conocimiento, que sustente sus bases sobre corrientes que involucren la comprensión de las relaciones, las dinámicas, las rupturas y las adaptaciones (Ford y Baucus, 1987), así como nuevas visiones del entorno que contribuyan a replantear las formas de llevar a cabo los procesos de la organización relacionados con el diseño de la estrategia (Bauerschmidt, 1996). Algunos de estos agenciamientos son evidentes en los trabajos de Hannan y Freeman (1977) y de Astley y Fombrun (1983), por mencionar algunos ejemplos. En este orden de ideas y con el propósito de establecer las relaciones entre la estrategia y el entorno de la organización, resulta pertinente acudir a la revisión de los supuestos que proporcionan otros campos de estudio de la estrategia y su congruencia con el trabajo que cumplen en las organizaciones (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000; Grant, 2003).

Finalmente, a través de la revisión de los aportes referentes al tema que algunos autores han realizado, se abrirá paso a los retos que se avecinan en el campo organizacional y en los procesos que se llevan a cabo para la determinación de la estrategia y su estudio como campo de la administración.

A continuación se presenta la revisión de las principales propuestas desarrolladas por los autores considerados clásicos en el campo de la estrategia. Posteriormente se plantean aproximaciones a la conceptualización de la estrategia alrededor del pensamiento y la acción desde la perspectiva de Minzberg. El documento concluye planteando la discusión actual en torno a los aportes del estudio de la estrategia desde las visiones que se revisan a lo largo del trabajo.

## 2. Aproximaciones al concepto de estrategia

La inquietud por planear el futuro de una organización ha llevado a los equipos encargados de la estrategia organizacional a recurrir a desgastantes y extensos procesos de planeación. La presión por lograr mayores niveles de control y la necesidad de certeza alimentan el modelo de medición, que a su vez dificulta que la organización brinde respuesta en ambientes alejados del equilibrio (Pascale, Millemann y Gioja, 2002). De igual manera, los estrategas enfrentan espacios inciertos con múltiples realidades, razones por las cuales los modelos y herramientas tradicionales de diseño, formulación, despliegue y control de las acciones estratégicas pueden resultar insuficientes (Levy, Alvesson y Willmott, 2003).

Con el escenario anterior, abordar el tema de la estrategia en el campo organizacional se transforma en un asunto longitudinal, en la medida en que se asocia con la vida de la organización

(Ghemawat, 2002). La preparación para lo inesperado, la continua revisión de las condiciones iniciales de la organización y la toma de decisiones requieren la observación y la configuración de la realidad desde diferentes ópticas (Hamel y Prahalad, 1989) que, a su vez, alimentan la continua reflexión estratégica. Los autores considerados clásicos en la literatura de la estrategia –desde los años sesenta– han desarrollado propuestas a partir de diferentes ópticas que van desde el pensamiento estratégico hasta la puesta en marcha de acciones estratégicas. En este apartado se presenta la revisión de las ideas centrales de varios de ellos con el fin de avanzar en la construcción de una síntesis que aporte y dirija al lector a un conocimiento detallado de sus ideas más destacadas, pero también a la revisión del concepto de estrategia.

Las propuestas revisadas hacen parte de la literatura reconocida en el campo empresarial y académico, y la heterogeneidad de los abordajes abre la puerta a distintos supuestos que han sido referenciados en la vida de la organización. En esta instancia, el pensamiento estratégico, la formulación estratégica, el planteamiento estratégico, la administración estratégica, la gerencia estratégica, la competitividad, las ventajas competitivas, entre otras posturas, serán abordadas.

Es pertinente comenzar esta revisión con Ansoff (1964, 1983, 1998), quien desarrolla la definición de estrategia reconociéndola como un proceso de formulación elusiva y abstracta, además de incorporar la realización de acciones que de ninguna forma son inmediatas tras la toma de decisiones. El mencionado autor esgrime que la estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización (Ansoff, 1987).

Por la misma vía, las normas que enmarcan la determinación estratégica de la empresa pueden clasificarse dentro de 4 tipos de criterios. El primero referencia el comportamiento presente y futuro de la empresa; así, la estrategia buscaría la obtención de mayores rendimientos que de alguna forma se relacionen con la calidad y el mejor aprovechamiento de recursos. Para lo anterior Ansoff (1998) infiere que la calidad se encuentra en el planteamiento de los objetivos, y lo que respecta a los recursos se asocia a la cantidad deseada; estas serían las metas de la organización. El segundo criterio propuesto por Ansoff considera los cambios del entorno, catalogado como ambiente externo. A partir de esto, las empresas desarrollarían normas que tienen que ver con la tecnología utilizada, los productos a vender, el mercado objetivo y el desarrollo de ventajas ante los competidores; todo lo cual es entendido como estrategia empresarial. El tercer y cuarto criterios corresponden al interior de la organización. Al respecto conviene decir que se tienen en cuenta los procesos internos que se relacionan con el concepto y la razón de ser de la organización, al tiempo que se establecen los lineamientos a tener en cuenta para determinar las políticas que corresponden a la operación organizacional (Ansoff, 1998).

De acuerdo con los planteamientos del autor, la formulación de la estrategia dentro de la organización se aleja de la concepción única de lograr mejores resultados internos y, por el contrario, establece que puede ser considerada como herramienta para las organizaciones empresariales, comprendiendo que puede ser utilizada para la adaptación a las condiciones de cambio (Ansoff, 1980). De igual manera resalta la relación entre estrategia y turbulencia cuando esgrime que aquella es una herramienta que ofrece ayuda importante para hacer frente a la turbulencia confrontada por las empresas lucrativas (Ansoff, 1998). Para simplificar, el concepto de estrategia desde la perspectiva de este autor es punto convergente y direccional de la naturaleza del negocio y de las actividades que esta conlleva, adicionando la interacción permanente con el entorno y los mercados. Es decir, el ámbito donde la estrategia tiene acción y los permanentes cambios hacen del proceso de formulación algo complejo, en donde el enfoque tradicional ha sido esencialmente cartesiano, con lo cual se ha tornado insuficiente (Ansoff, 1998).

Por otro lado, [David \(2003\)](#) se basa en el establecimiento de mecanismos de reflexión que dirigen a la aproximación del concepto de administración estratégica. Para ello muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos.

De manera específica, este autor menciona que la formulación de la estrategia se fundamenta en la determinación de la misión de la empresa, es decir, en su filosofía de existencia como direcciónadora de la naturaleza del negocio. Además referencia la necesidad de la detección de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización con miras a la aproximación de tendencias de comportamiento derivadas de cambios económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales, entre otros aspectos ([David, 2009](#)). En este orden de ideas la determinación del comportamiento del entorno resulta importante para la formulación de estrategias que permitan su aprovechamiento o, en el caso de las amenazas, que puedan mitigarlas y reducir sus repercusiones. Lo anterior conducirá a la recopilación de información que facilite la comprensión del comportamiento del entorno y, por la misma vía, al conocimiento de las dinámicas de la industria y la competencia ([David, 2003, 2009](#)).

A su vez, los aspectos internos de la organización cobran importancia; las debilidades y los puntos fuertes resultan claves al momento de llevar a cabo la etapa de formulación. Estas consideraciones tendrán que ver con las actividades que se encuentran bajo el control de la organización, enfocadas al proceder de las áreas funcionales contempladas incluso como vitales dentro de la administración estratégica ([David, 1991, 2003](#)). Luego, la estrategia, derivada de la etapa de formulación, puede ser entendida como el medio para alcanzar los objetivos a largo plazo ([David, 2003](#)). Entre tanto, la implementación de la estrategia se delimita con la formulación de objetivos y políticas acompañados de procesos de motivación al recurso humano, con la asignación de los capitales necesarios y de todas aquellas funciones que se relacionen con la ejecución de las estrategias establecidas. Adicionalmente, el mencionado autor contempla el papel que juega el desarrollo de una cultura que apoye de manera directa el sostenimiento de la estrategia; esto considerado como un reto de la implementación que lleva al compromiso e identificación que aporten los directivos y empleados respecto al logro de los objetivos ([David, 2009](#)).

La última etapa, referida a la evaluación de la estrategia, se convierte en el medio que propone [David \(2003, 2009\)](#) para conocer de manera significativa el funcionamiento de la puesta en marcha de la estrategia. Sostiene que todas ellas presentan cambios asociados al tiempo y que permean tanto en el entorno como en el interior de la organización. La evaluación estaría determinada por 3 aspectos fundamentales: una revisión constante de los factores tanto externos como internos de la organización, los cuales se consideran como aspectos estructurales de la estrategia; la evaluación del desempeño en cuanto al proceso de implementación, y la propuesta y posterior aplicación de las acciones correctivas.

En síntesis, la propuesta del autor demuestra una clara tendencia a desarrollar procesos de planificación en la organización ligados a la revisión de la capacidad de la misma, para trabajar en función del entorno y de la respuesta que pueda brindar. En este orden de ideas, refuerza su proposición con la incorporación de aspectos tales como: objetivos de largo plazo asociados a una visión de futuro, políticas como instrumentos normativos de la organización, y la palabra «estrategas» relacionada con quienes dirigen y son responsables de lograr el éxito de una organización ([David, 2003](#)). Adicionalmente, resulta relevante subrayar que los desafíos y las oportunidades que se presentan en el entorno para las organizaciones son de complejidad mayor respecto a lo vivido en tiempos anteriores. El surgimiento de un fenómeno global de intercambios afecta las decisiones estratégicas organizacionales y abre paso a

nuevas perspectivas de manejo de los negocios y de relaciones comerciales, elementos que retan la perdurabilidad organizacional y para los cuales se deben desarrollar y sostener ventajas competitivas ([David, 2003, 2009](#)).

Entre tanto, [Sallenave \(2002\)](#) pone en evidencia la inclinación hacia lograr los objetivos de la organización con los mejores costos y, en la misma dirección, plantea que el éxito de dicha estrategia se asocia al cambio de la situación de la organización respecto a su realidad antes de la puesta en marcha para la determinación de la estrategia. Para esto es necesario una identificación clara de los objetivos del accionar de la organización, enfoque que deberá estar contemplado en sus atributos, normas y horizonte. De igual manera se nombra la importancia de los programas funcionales y de los recursos que se requieren para el logro de los objetivos, al tiempo que cobra relevancia la información que la organización posee no solo sobre su entorno, sino también aquella que le permita establecer sus condiciones y capacidades, es decir, la información que posea acerca de sí misma.

[Sallenave \(2002\)](#), de la mano de [Bergeron \(1979\)](#) y [Robidoux \(1980\)](#), propuso pensar en lo que posteriormente se llamaría «inteligencia emocional» y planteó «la ilusión» del decisor como un factor que incide profundamente en el diseño de la estrategia. De igual forma, para [Sallenave \(2002\)](#) el poder es un elemento fundamental de la estrategia, y lo especifica como la coalición dominante que comunica los objetivos y exige cumplimiento con respecto a ellos. Sin embargo, lo más importante de sus postulados se plantea como la división que hace sobre los objetivos. Para el autor existen objetivos y subjetivos; los primeros, catalogados como de la organización y no de la coalición, se convierten en símbolos sobre los cuales hay que hacer cálculos y ejercer un control estricto (supervivencia, crecimiento y rentabilidad); los otros, los subjetivos, son de los actores temporales, que discuten sobre la viabilidad de logros atados a sus propios intereses.

Luego, comparando los planteamientos del mencionado autor con las 2 revisiones anteriores, las diferencias se resaltan en el manejo de la información. Resumiendo, la estrategia de empresa se derivará de un proceso creativo no solo en el levantamiento de datos sino también en las lógicas apartadas del pensamiento tradicional ([Sallenave, 2002](#)). Por otro lado, el manejo estratégico de la empresa es algo único, un modelo o cuerpo original que consta de conceptos propios, técnicas particulares y herramientas específicas, de manera que la concepción de la estrategia organizacional no puede hacerse como una secuencia lógica de operaciones y conceptos presuponiendo que conducen al éxito. Así pues, las organizaciones constan de 3 voluntades esenciales en la determinación de su estrategia: supervivencia, crecimiento y utilidad, elementos para los cuales el autor establece que la visión funcional resulta insuficiente, es decir, alineado a esto ha surgido una disciplina nueva de la ciencia administrativa que trata de todo lo relacionado con el «manejo estratégico de la empresa» ([Sallenave, 2002](#)).

Otros aportes por revisar son los de [Ohmae \(1989\)](#), de la mano de un proceso de planificación estratégica y el aprovechamiento del pensamiento de quien está al frente de la estrategia. Su planteamiento marca diferencia respecto a los autores anteriores, la cual se evidencia con la incorporación del pensamiento como eje central de la formulación de estrategias. Para este autor, el estado mental de la que considera mente del estratega está mediado por la percepción y la disposición de su pensamiento, dirigido a alimentar procesos de reflexión de ideas basados en la creatividad y en el rompimiento constante de esquemas tradicionales, al tiempo que la formulación de estrategias está mediada por los problemas organizacionales, dentro de los cuales se subraya uno específicamente: el problema de parálisis y estancamiento de la estrategia organizacional asociado con la ausencia de condiciones favorables para la misma, en donde su desempeño estaría en riesgo.

En Ohmae (1989), el diseño de la estrategia tiene una estricta relación con el pensamiento habitual de quien la concibe, con un aspecto adicional: la continua visión de filosofía de pensamiento a largo plazo alejado del oportunismo que implica pensar en el corto plazo. Así entonces la estrategia adquiere una nueva contextura, el componente de pensamiento ante su establecimiento. De igual forma, otros aspectos a tener en cuenta dentro de esta revisión son las aproximaciones que realiza el autor en cuanto a la diferenciación de lo ofertado por la organización empresarial y la comprensión del funcionamiento de su competencia. Para ello alinea el concepto de estrategia, acompañado del pensamiento, con otras variables: el comportamiento de la empresa, el cliente y la competencia, resaltando siempre que el pensador estará en la búsqueda permanente de estrategias innovadoras (Ohmae, 1988, 1989, 2005). Textualmente, lo planteado por el autor es: «El éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula. Se trata de costumbres mentales y formas de pensamiento que pueden adquirirse por medio de la práctica» (Ohmae, 1989, p. 197).

De otra parte, para esta revisión es importante establecer que el estudio de la industria es uno de los trabajos del modelo de Porter (1986). Las organizaciones que buscan tener mejores rendimientos financieros y desempeño entre su competencia podrían conseguirlo con la puesta en marcha de la propuesta (Porter, 1986, 1987). Aquella propende por la exploración constante de una ventaja competitiva sostenible dentro del sector en el cual la organización se desempeña, ventaja que va acompañada de la estrategia y se relaciona con la generación de valor. Así, la organización, con sus capacidades, puede generar acciones para que sus clientes así mismo la perciban, con un valor único y difícilmente imitable (Porter, 1991, 2003).

De esta manera, en el «análisis» y la «observación» permanente del comportamiento del sector se tienen en cuenta no solamente las variaciones en las actuaciones de la competencia —las cuales dentro de su modelo se denominan rivales—, sino también los grupos que se interrelacionan en la dinámica del sector, es decir, los proveedores y su desempeño, los potenciales rivales asociados al riesgo de ingreso del sector, los compradores y los bienes sustitutos (Porter, 1982, 1986, 2003). En este orden de ideas, el modelo demanda a la organización un cuestionamiento permanente acerca de la configuración de su sector y la comprensión de los movimientos y cambios que se suscitan dentro de la estructura de la industria.

Ahora bien, la «promesa» de este autor tras la aplicación de sus supuestos sustenta su éxito en la determinación de la posición estratégica de una organización derivada de 3 fuentes fundamentales que se interrelacionan: el trabajo constante en la redefinición de la variedad, las necesidades y el acceso (Porter, 1991). En este sentido, consiste en buscar la oferta de nuevos productos para abastecer distintas necesidades y bajo la utilización de canales competitivos, factores que deberán adicionar el elemento «dificilmente imitables», este último como uno de los aspectos reiterativos que el modelo defiende, asegurando rendimientos elevados relacionados con la singularidad y un encaje que favorece la elaboración de barreras de entrada ante presentes y nuevos competidores (Porter, 1987, 2003).

Enfatizando, la propuesta de Porter pretende lograr un desempeño privilegiado de la organización dentro de un sector que permanece en una dinámica continua de cambio. Así, la estrategia establecida como un proceso constante de observación y comprensión del entorno amplía el panorama de pensamiento para quien toma decisiones con miras a «referenciar» aspectos alejados de lo común y en la exploración permanente de ventajas para beneficiarse de un mercado. La propuesta de estrategia competitiva del autor podría identificarse en lo siguiente: «El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda

defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor» (Porter, 1988, p. 24).

Entonces, una organización «sostenible», desde Porter (2003), será aquella que de manera constante logre un balance dinámico entre su posición y la salud sectorial. Es claro que para el autor es importante la visión de la competencia que posee la empresa, previniendo en esta medida que fallas en la lectura del comportamiento del entorno por parte de la organización afecten de manera significativa la estrategia. En conclusión, el trabajo del mencionado autor recoge elementos constitutivos de la estrategia de empresa tales como el entorno, la competencia, los rendimientos, la posición, la ventaja y la generación de valor (Wright, 1987).

En otras instancias, para Mintzberg (1987) dimensionar la estrategia como un proceso es uno de sus supuestos, y en este sentido establece que la imagen tradicional de planificación estratégica distorsiona la elaboración de estrategias organizacionales efectivas que realmente dirijan a la empresa a mejores condiciones. El autor, en su artículo «Crafting strategy», establece que las estrategias pueden tener 2 puntos de partida: la formulación, es decir, que puede generarse como respuesta a una situación cambiante que se suscite en el entorno o dentro de la misma organización, o ser producto de un proceso deliberado de elaboración, seguido y complementado por la implementación (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, Ahstrand y Lampel, 1998; Mintzberg, 1987). A lo anterior puede agregarse que el fin último de la elaboración de estrategias es que sean ejecutadas con el propósito de cumplir las intenciones para las cuales surgieron; es decir, lograr que las organizaciones no se queden con las estrategias no realizadas. Paralelamente establece que dentro de los aspectos que se deben referenciar en los procesos estratégicos y de su gestión están el pensamiento, la acción, el control, la estabilidad de aprendizaje y el cambio (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). En sus supuestos la estrategia de la organización no recae solo en los elementos de planificación o en la visión personal de sus dirigentes para únicamente ponerlas en práctica; por el contrario, considera al estratega como pensador capaz de establecer a menudo los patrones. En este sentido, se define al estratega como: «Un aprendiz si Uds. quieren, que dirige un proceso en el que las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o ser concebidas de manera deliberada. Quisiera también redefinir a ese estratega, para extender ese alguien a la entidad colectiva constituida por los muchos actores cuya coparticipación conforma la mente de una organización. Este estratega se encuentra las estrategias en vez de generarlas, a menudo en patrones que se forman de modo inconsistente, en su propio comportamiento» (Mintzberg et al., 1997, p. 128).

Con lo anterior se identifica que la tendencia del autor respecto a la estrategia es determinarla como el patrón que se deriva de actividades y acciones que cambian en el tiempo (Mintzberg et al., 1997). En este sentido subraya la importancia de la acción como elemento preponderante dentro de la estrategia.

En resumen, las propuestas de Mintzberg (1987) y sus colaboradores muestran un claro divorcio entre los autores hasta ahora revisados. Su esencia es propender por el pensamiento de estrategias derivadas de un proceso construido en supuestos alejados de la planeación deliberada. La detección de discontinuidades, la comprensión del entorno, el entendimiento del negocio y la administración de patrones se convierten en la estructura de su propuesta e invitan a comprender el pasado con miras a dirigir en el futuro y buscan el conocimiento cada vez más acertado de las capacidades de la organización (Mintzberg et al., 1997).

Entre tanto, alineado a una crítica continua a los enfoques internos de las organizaciones, relacionados con sus procesos de reformas y herramientas, que cada día conducen a las organizaciones a realizar mayores esfuerzos por los mismos rendimientos, Hamel y Prahalad (1994) convocan a replantear la comprensión y el estudio de la competencia y la convierten en una de sus

preocupaciones. La apertura de nuevos mercados y la habilidad de reinventarlos a través de procesos de innovación, los cuales deben convertirse en una característica arraigada de la organización (Hamel, 1991, 2000a), son, entre otras, algunas de sus propuestas.

El concepto de estrategia discutido por el autor se sustenta en el éxito alcanzado por las organizaciones que logren aprovechar las oportunidades que se les presenten y realiza una crítica específica a cómo el proceso de determinación de la estrategia recae en unos pocos: «La estrategia y la puesta en marcha de la estrategia en la gran mayoría de las empresas es un proceso extraordinariamente elitista. Mientras que estamos diciendo a los empleados: "poned a trabajar vuestros cerebros", solo les permitimos participar en la mejora de las operaciones. [...] Con esto limitamos la creatividad de la organización» (Hamel, 2000b, p. 109).

Luego, pensar la estrategia organizacional resulta un proceso de envergadura para la organización, sin establecer papeles específicos en algunas áreas. La creación de los espacios que permitan el surgimiento de la estrategia de la organización está asociada a la preparación de las condiciones necesarias para que esto suceda. En este orden de ideas propone «la creación de un sentimiento profundo de no conformarse con el *status quo*» (Hamel, 2000a, p. 105). Para lo anterior, plantear un imperativo revolucionario que va de la mano de innovación radical sitúa a las empresas en condiciones de ventajas competitivas de cara a los nuevos tiempos.

Resumiendo, los cambios a los cuales se enfrentan las organizaciones en la era a la cual denomina «Revolución» (Hamel, 2000a) tendrán componentes alejados de lo tradicional; las discontinuidades, las variaciones abruptas y las velocidades vertiginosas retan a las empresas a aprovechar las oportunidades, a ocupar nuevos territorios y a desarrollar procesos de innovación conceptual. Este último término, dirigido a la renovación del negocio en tiempos donde los supuestos tradicionales se han quedado cortos, es otro de los aportes que realiza el autor para el mejoramiento de las condiciones organizacionales. Su definición abarca que, «en la nueva economía, la unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio: es un concepto de negocio [...] innovación conceptual es la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar las existentes. Es, pues, la clave para la creación de nueva riqueza [...] La competencia no es entre productos o compañías, sino entre modelos del negocio» (Hamel, 2000a, p. 88).

En síntesis, los aportes de este autor suscriben una inclinación radical en la redimensión de la competencia (Hamel y Prahalad, 1998) en la medida en que las organizaciones brindarán respuesta al entorno de sus negocios con la estructuración de mecanismos que van de la mano de la comprensión absoluta de su esquema de negocios, lo cual permitirá sin duda entender los puntos de su redefinición cuando esta sea necesaria.

Dada la revisión realizada anteriormente, se puede establecer que, a pesar del desarrollo desde la visión clásica del concepto de estrategia, aún existe dispersión y falta de consenso sobre el propósito de la misma, no solo a nivel académico, sino principalmente en su aplicación a nivel organizacional. La diversidad de interpretaciones que suscita este concepto hace que cada organización establezca parámetros para alcanzar sus metas, muchas veces menospreciando la rigurosidad que plantea o la diversidad que se expone (Smircich y Stubbart, 1985). Todo lo anterior se puede evidenciar en la revisión realizada a los enfoques de diversos autores, donde se consideran sus enfoques, objetivos y apreciaciones que abordan desde ópticas que oscilan entre el pensamiento y la práctica, la organización y el entorno, la competencia y la ventaja, la planificación y la implementación.

La organización per se no distingue en ocasiones entre un programa, un proyecto, o incluso entre estrategia y dirección o políticas organizacionales. En el fondo, la búsqueda de ganancia y rentabilidad marca la pauta, y ello no necesariamente se logra de la

manera que lo manifiestan los clásicos del estudio de la estrategia, sino a través de la sagacidad y la tenacidad de sus directivos. Es por ello que es justo premiar a los empresarios y sus logros, además de que son reconocidos como modelos a seguir en muchas culturas y sociedades.

Luego, la discusión alrededor del concepto de estrategia debe estar encabezada no por la homologación de conceptos, sino por la forma como el empresario interpreta dicha diversidad y toma decisiones para consolidar y construir un «futuro deseado» para su organización. En esta medida los retos para el estudio de la estrategia organizacional podrían darse bajo 2 caminos. El primero, la profundización en el entendimiento del pensamiento estratégico derivado del estudio del sujeto, su comportamiento, su modelo mental, y determinando una aproximación de sus características a fin de ahondar más en el conocimiento de quienes se encuentran detrás de la toma de decisiones, y la posibilidad de fortalecer el pensamiento estratégico marcando distancia respecto de la formulación de la estrategia basados en métodos. El segundo camino estaría ligado a los procesos de aprendizaje y formación de quienes dirigen las organizaciones. En este orden de ideas, la experiencia, la formación y el ambiente en el cual se desenvuelven se convierten en temas relevantes. Así pues, los retos del estudio de la estrategia no solo se enfocarán en el «hacer» o en el «cómo actuar» ante ciertas situaciones, tal y como se ha evidenciado en la revisión realizada, sino que por el contrario se abren puertas a los estudios del comportamiento del individuo, los rasgos de personalidad, los componentes de su conducta, la motivación, entre otros aspectos que aportarían a encontrar explicaciones necesarias en la búsqueda de rigor dentro del estudio de estos temas.

Pensar, actuar o dar respuesta estratégicamente a situaciones que se presentan en la organización que se derivan de procesos de cambios internos o externos asociados a comportamientos, estructuras y a la realidad misma, va más allá del entendimiento de la competencia, la capacidad de las empresas o los rendimientos que se logren. Así pues, el tema es mucho más complejo y demanda abordajes menos convencionales, que logren llevarse a las dinámicas de una organización y que no se restrinjan a la formulación predetermineda de acciones. Lo anterior invita a profundizar en la comprensión de la estrategia desde conceptos tales como las estrategias cooperativas (Astley y Fombrun, 1983; Lovas y Ghoshal, 2000), los procesos adaptativos de las organizaciones (Ford y Baucus, 1987; Jennings y Seaman, 1994) y la comparación de métodos y propuestas que se desmarquen de lo tradicional para comprenderlas y delinear los rumbos de la estrategia organizacional, como por ejemplo estudios que impliquen la modelación y la simulación de comportamientos organizacionales (North y Macal, 2007).

### 3. La conceptualización de la estrategia

Teniendo como base lo planteado en los retos para el estudio de la estrategia, en los siguientes apartes del documento se pretende plantear aproximaciones a lo que podría ser la conceptualización de la estrategia en las organizaciones, en torno al pensamiento y la acción, y relacionando esto con la propuesta de Mintzberg et al. (1997), dado que brinda elementos que enmarcan el concepto en el reconocimiento del mismo como parte fundamental de la planeación de una organización. En esta medida el papel que juega el denominado «estratega» cobra una relevancia fundamental y se ha trabajado en las distintas escuelas pero no ha sido abordado bajo el esquema del estudio del individuo como agente fundamental en la determinación de la estrategia y en la posterior toma de decisiones.

En el caso de la estrategia como concepto, Mintzberg et al. (1997) aducen que puede ser considerada como un conjunto de abstracciones que de hecho hacen parte del esquema mental de quienes están interesados en ella. A raíz de este último punto se pretende tener

la base fundamental para el establecimiento de la importancia del estudio del pensamiento del individuo como elemento clave para la determinación de estrategias organizacionales. Por su parte, en la mente del estratega se encuentran los conocimientos a partir de los cuales él mismo define los procesos y resultados que constituyen el pensamiento estratégico. Tal como lo expresa Capra (1992), el conocimiento se puede dividir en intuitivo y racional, siendo los 2 aspectos complementarios de la mente humana y determinantes del pensamiento. El pensamiento racional, entonces, estará caracterizado por ser lineal, fijo y analítico; pertenece a la esfera del intelecto y tiende a ser fragmentado, dado que opera para diferenciar, medir y catalogar. El intuitivo tiende a ser sintetizante y holístico; se basa en la experiencia directa de la realidad y no en una acción intelectual.

Puede afirmarse entonces que el pensamiento estratégico implica la necesidad de cultivar aspectos que componen tanto el conocimiento intuitivo como el racional. Relacionado con este último concepto es preciso analizar uno de los primeros trabajos de Mintzberg (1975): «El trabajo del directivo. Folclore y realidad», en el cual el autor pretende dar respuesta a la pregunta: ¿en qué consiste el trabajo del director de empresa?, el cual se basa en la revisión y síntesis de investigaciones acerca de cómo los directivos (de diversos niveles, e incluso jefes de bandas callejeras) emplean su tiempo. Mintzberg (1975) define 4 mitos que se aceptan en torno al trabajo del directivo, y a través de su investigación logra demostrar que los mismos no se evidencian al momento de analizar cómo efectivamente trabajan los directivos.

- **Mito 1:** el directivo es un planificador reflexivo y sistemático.

*Realidad:* los estudios demuestran que los directivos trabajan a un ritmo agotador. Sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad. Son más aficionados a la acción que a la reflexión.

- **Mito 2:** el director eficaz no tiene tareas habituales que realizar. Tiene que dedicar más tiempo a planificar y a delegar, y menos a ver clientes y emprender negociaciones.

*Realidad:* el trabajo de dirección implica la ejecución de actividades habituales, incluidos rituales y ceremonias, negociaciones y el tratamiento de la información que comunica a la organización en su entorno.

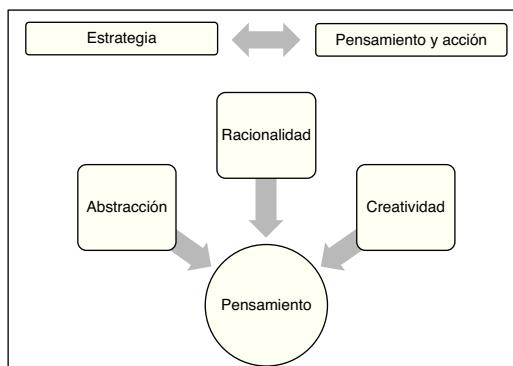
- **Mito 3:** el alto ejecutivo necesita información global, que es la que mejor puede proporcionar un sistema oficial de información de la dirección.

*Realidad:* los directivos prefieren los medios orales, las llamadas telefónicas y las reuniones, que los documentos.

- **Mito 4:** la dirección de empresas es ya, o le falta poco para ser, una ciencia y una profesión. Falso. Una ciencia supone la aplicación de procedimientos o programas sistemáticos y analíticamente determinados. Ni siquiera se conocen los procedimientos que utilizan los directivos.

*Realidad:* los programas de los directivos —para planificar el tiempo, procesar la información, tomar decisiones, etc.— están bien guardados dentro de su cerebro.

Posteriormente, el autor hace una descripción elemental del trabajo de dirección a partir de una premisa básica: el directivo, gracias a su posición, se encuentra revestido de autoridad formal a partir de la cual se despliegan una serie de funciones que le asignan una sucesión de roles que configuran las acciones que conforman su quehacer, entre ellas las funciones interpersonales, informativas y decisorias. Del mencionado trabajo aparece el comentario retrospectivo que hace Mintzberg (1975), del cual surge una dualidad análoga a la planteada por la composición del conocimiento (intuitivo y racional) y la administración (dirección y gerencia). Afirma que lo que muestra el estudio no es una visión de la dirección distinta a la planteada por los clásicos, sino más bien se trata de



**Figura 1.** Pensamiento.

Fuente: elaboración propia.

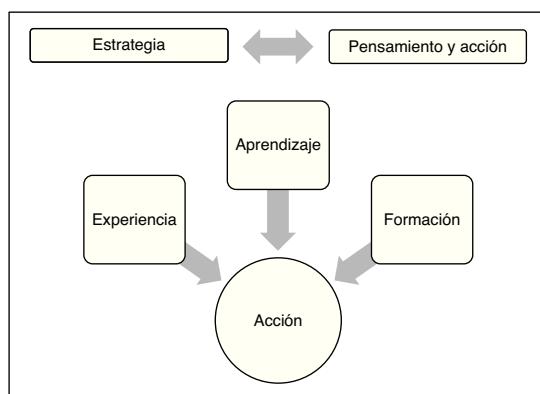
otra cara de la misma visión. A la cara definida por los clásicos la llama la cara profesional o cerebral, en donde destaca el compromiso, la perspectiva global, las imágenes y los sentimientos; y a la expuesta por él la llama la cara intuitiva, aquella que destaca el cálculo, el mundo en perspectiva sectorial y el funcionamiento basado en palabras y en los números de la racionalidad.

Puede concluirse que el pensamiento estratégico integra 2 dominios constitutivos de la administración, los cuales tienen relación de identidad y complementariedad: la dirección y la gerencia. Dicho pensamiento se forma a partir de los elementos que conforman tanto el conocimiento intuitivo como el racional. Solo si se estudia y comprende el pensamiento estratégico y su relación con el liderazgo, la realidad y la productividad, y el quehacer del administrador, podrían ser comprendidos de un modo más adecuado.

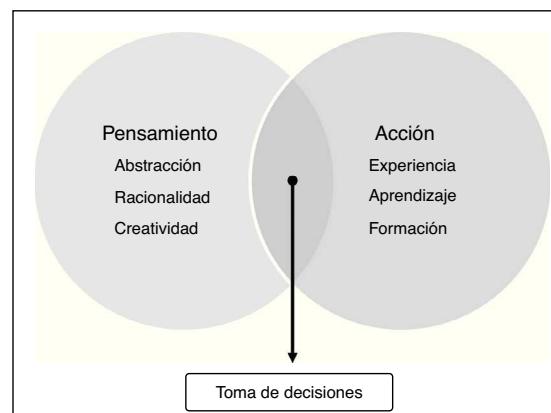
Así, la propuesta de estudio considera, en el caso del pensamiento, elementos constitutivos tales como la capacidad de abstracción, la racionalidad y la creatividad del pensador (como se evidencia en la figura 1), los cuales llevan a la configuración de reflexiones cuya finalidad es alejarse de la objetividad y la búsqueda constante de la certeza. Mintzberg et al. (1997) plantean que las estrategias deben ser caracterizadas por elementos singulares resultado de un proceso que involucre creatividad en el diseño. Luego, los 3 aspectos mencionados pueden ser considerados estructurales en el esquema de pensamiento y que se relacionan con la estrategia organizacional.

En primera medida, la abstracción se relaciona directamente con el estratega dado que brinda medios para la identificación y la comprensión de rasgos que son relevantes en la dinámica organizacional. En este punto es importante subrayar que la percepción se convierte en elemento fundamental para la identificación de dichos rasgos, los cuales, llevados al ámbito organizacional, se quisiéran asemejar a cambios estructurales que se suscitan a través del tiempo y que evidencian la tendencia de su comportamiento.

La racionalidad abarcaría de manera complementaria la identificación de rasgos organizacionales en la medida en que tras la comprensión de ellos se avanzaría hacia la influencia de elementos claves para el estratega. Esto se puede referenciar con lo siguiente: un actor racional elige la acción capaz de lograr sus deseos según sus creencias y la totalidad de todos sus anhelos (Ferrer, 2010). En este orden de ideas este aspecto dentro del pensamiento sentaría las bases para la comprensión de la organización desde elementos no constitutivos en su estructura, permeando a la toma de decisiones por parte de quienes las dirigen. El tercer aspecto asociado a la creatividad se relaciona con la capacidad del pensador para imaginar modelos de empresa, que a su vez está ligada a la innovación conceptual, esa misma que propone Hamel (2000a) cuando subraya la importancia en el rediseño o reconfiguración de los negocios; innovación que encuentra fortaleza cuando se añade la posibilidad de imaginar situaciones y de ponerlas en práctica.

**Figura 2.** Acción.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 3.** Estrategia: pensamiento y acción.

Fuente: elaboración propia.

Luego, el pensamiento del estratega estará mediado por la capacidad de pensar la organización y diseñarla bajo su modelo de tal manera que se encuentre preparada para dar respuesta a ambientes que sustancialmente promueven la incertidumbre y la emergencia. El estratega no reacciona, piensa. Por su parte, en la acción del estratega convergen la experiencia, el aprendizaje y la formación. La primera se relaciona con el pensamiento en la medida en que compone un elemento importante de mezcla entre pensamientos y acciones. Entre tanto, el aprendizaje se convierte en elemento de la acción dado que, tal y como lo establecen Mintzberg et al. (1997), las estrategias organizacionales son una mezcla interesante entre los planes del futuro y los mismos patrones de comportamiento identificados que hacen parte del pasado.

Este aprendizaje se relacionará con el conocimiento de la organización y la identificación de sus capacidades, todo con el fin de ahondar en la comprensión y facilitar de esta manera lo que el autor establece como «orientación estratégica», a fin de crear en el estratega la fortaleza y la habilidad de moldear la estrategia (Mintzberg, 1987). Luego, el aprendizaje del estratega asociado a su proceso de pensamiento y la determinación de la acción (fig. 2) encontraría relación con la configuración de la experiencia, otro de los elementos importantes a tener en cuenta en la mencionada «orientación estratégica».

Profundizar de manera reiterada en la búsqueda de lo desconocido y el replanteamiento constante de los paradigmas organizacionales crea en la experiencia situaciones aptas para el desarrollo de las capacidades del estratega. Sumado a esto, su experiencia se fortalecerá en la medida en que lo incierto del ambiente, y la organización misma, construya situaciones alejadas de los comportamientos comunes y cada vez más reten la estrategia dada la discontinuidad y la ruptura de los cambios que se susciten.

El aprendizaje y la experiencia darían pie al surgimiento de una capacidad inherente al estratega: la interpretación, como elemento que fortalece la habilidad de explicar y deducir las situaciones organizacionales, al mismo tiempo que alimenta la continua interrelación de los elementos constitutivos de la vida organizacional. En lo concerniente a la formación como elemento que media la acción del estratega, Mintzberg (2005) ha constituido un debate interesante alrededor de la formación de directivos, incluso realizando una crítica a los programas tradicionales de enseñanza en administración. Para este autor, el problema de fondo radica en que la formación solo se centra en negocios «y deja una impresión distorsionada de lo que es la dirección. La dirección es una práctica que mezcla una buena cantidad de obra (experiencia) con una determinada cantidad de arte (perspectiva) y algo de ciencia (análisis)» (Mintzberg, 2005, p. 13).

De esta forma, el tercer componente de la acción estaría involucrado con el conocimiento del estratega respecto a la administración, para lo cual el autor aduce que la formación en esta disciplina cobra mayor relevancia cuando el formado ha tenido alguna relación con la práctica organizacional y, de esta manera, la experiencia, de nuevo, asume un papel relevante. En este mismo sentido, y para cerrar este componente, Mintzberg (2005) afirma que «el desarrollo de los directivos exigirá otra forma de abordar la formación directiva, más atractiva, que anime a los directivos que la practiquen a aprender a partir de sus propias experiencias» (Mintzberg, 2005, p. 13). La experiencia, el aprendizaje y la formación pueden ser considerados elementos constitutivos de la acción del estratega, los cuales, junto con lo considerado en el pensamiento, se convertirán en insumos fundamentales para aportar a la toma de decisiones empresariales; decisiones que estarán asociadas a procesos de adaptación, competencia, circunstancias que brinda el ambiente, entre otros aspectos que rodean la vida de una organización. En síntesis, la reflexión de la propuesta se enfoca a la relevancia de ahondar en el estudio de elementos constitutivos del pensamiento del individuo como estratega y los elementos que llevan a comprender su accionar. En la figura 3 se pretende establecer cuál puede ser la interrelación que existe entre los elementos mencionados hasta ahora.

Para finalizar la reflexión en torno a estrategia es necesario alejarse de la concepción de esta como la derivación de acciones organizacionales ligadas a procesos de planeación y posterior control. Luego, se concluiría con la siguiente propuesta: la estructura del pensamiento y la diversidad en la acción hacen de la estrategia un concepto que se aleja de un único abordaje y definición. Podría aproximarse a la configuración de situaciones para dar respuestas mediadas por elementos constitutivos de pensamiento y acción derivados del entendimiento y modelo del estratega. Las organizaciones evolucionan, y entre tanto la estrategia como parte de la misma se ve inmersa en este tipo de comportamientos.

Para cerrar, resulta importante mencionar que son aproximadamente 30 años los transcurridos a lo largo de la historia reciente de la estrategia. Así lo evidencian los trabajos de Azar y Brock (2008) y Furrer, Thomas y Goussevskia (2008), dentro de los cuales estudian el proceso de evolución del campo tras el análisis de las más destacadas publicaciones durante este lapso de tiempo. Las revisiones de este tipo muestran un panorama detallado de los avances y de los aportes de la literatura escrita en el tema de la estrategia –considerado como importante en la vida de las organizaciones–, al tiempo que deja entrever a los investigadores que dedican sus estudios en el campo cuál podría ser el destino adecuado para sus respectivas publicaciones de cara a lograr una mayor visibilidad.

#### 4. Reflexiones finales

Más allá de encontrar el destino de publicación, la discusión de los investigadores en el campo de la estrategia actualmente se estaría concentrando en los verdaderos aportes de su estudio a lo largo de este tiempo. En este caso, el trabajo de [Hafsi y Thomas \(2005\)](#) muestra una distinción de las visiones de estudio en la estrategia: las perspectivas que denominan holística y analítica. La primera referida al entendimiento de un concepto que abarca la dimensión de entender la organización como un todo, el rol del dirigente y su conducta, un concepto con acercamientos interesantes a la realidad; la segunda, considerada por los mismos autores como de corte más contemporáneo que se refiere a los métodos tradicionales de abordaje de problemas estratégicos, se relaciona con la «deconstrucción» de los mismos y asume que el comportamiento estratégico puede ser predecible; esto último como característica que para los autores nunca ha sido sustentada.

Luego se abre un espacio interesante para la discusión en torno al tema de la estrategia y su abordaje dentro de las organizaciones, con lo cual la reflexión propuesta a lo largo de este documento se refuerza en pertinencia, si se tiene en cuenta que para autores como [Hafsi y Thomas \(2005\)](#), dentro del campo de la estrategia, no existe seguridad alrededor de un concepto específico. La mayoría de investigaciones no profundizan en la búsqueda de una conceptualización e incluso presentan deficiencias metodológicas de fondo. Se argumenta por los mencionados autores que el problema básico radica en la ausencia de proposiciones teóricas y cada vez se encuentran más construcciones propias sin coherencia, incluso olvidando que la mayoría de métodos que pueden ser utilizados para un mejor estudio dentro del campo se toman desde otras disciplinas, por ejemplo desde las ciencias sociales. Luego, los objetivos de investigación alrededor de la estrategia, según [Hafsi y Thomas \(2005\)](#), tendrían relación con la propuesta planteada en este documento. Los autores mencionan 2 elementos: el primero, descubrir a través de patrones y comportamientos regulares situaciones poco comunes que ameriten analizarlas, comprenderlas y debatirlas; el segundo, ligado a la experimentación constante y al desarrollo de modelos que faciliten la comprensión del comportamiento organizacional.

Ahora, si bien es cierto que la estrategia ha alcanzado un reconocimiento importante dado el prestigio logrado por las publicaciones en el campo y su aplicabilidad en reconocidas organizaciones, son muchas las dudas que aún se tejen con respecto a la pertinencia de su estudio. Entonces, no es suficiente una visión holística y analítica ([Hafsi y Thomas, 2005](#)); se hace necesario un abordaje mucho más amplio en el sentido de incorporarse a la realidad de las organizaciones bajo climas de incertidumbre; interrelaciones que se suscitan con el entorno y los continuos cambios a los que se enfrentan diariamente dadas estas dinámicas.

En suma, se está frente a un campo que hasta ahora carece de delimitación en cuanto a sus intereses de estudio, dadas las diferentes disciplinas que en él convergen. Luego, el horizonte abre un interesante ámbito para ser abordado desde métodos y herramientas distintas hasta las ahora utilizadas, ya que de alguna manera, después de casi 30 años de reconocimiento para el campo de estudio cabe la pregunta, formulada en el trabajo de [Furrer et al. \(2008\)](#), con relación a cuál ha sido el aporte de las publicaciones realizadas en el campo de la estrategia. Para ello infieren que hasta el momento se ha enfocado su estudio desde un punto de vista científico y analítico que reduce los componentes de su estudio, razón que los lleva a plantear que una visión más integradora entre las diferentes influencias académicas será probablemente la que predominará en los próximos años como una tendencia más fortalecida ([Furrer et al., 2008](#)). Por ejemplo, temas que pueden plantearse desde la determinación del problema de estudio del campo de la estrategia, así como los aportes que se puedan brindar a un mundo de

organizaciones cada vez más inciertas y carentes de modelos para la comprensión de su realidad. Se habría entonces de modelos más que de herramientas, es decir, habría que abonar el camino que conduzca al reconocimiento de un campo maduro de investigación ([Boyd, Finkelestein y Gove, 2005](#)).

#### Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

#### Bibliografía

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1964). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Ansoff, I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- Ansoff, I. (1983). *El planteamiento estratégico: nuevas tendencias de la administración*. México D.F: Trillas.
- Ansoff, I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501–515.
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México D.F.: Addison-Wesley Longman.
- Astley, W. y Fombrun, C. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587.
- Azar, O. H. y Brock, D. M. (2008). A citation-based ranking of strategic management journals. *Journal of Economics and Management Strategy*, 17(3), 781–802.
- Bauerschmidt, A. (1996). Speaking of strategy. *Strategic Management Journal*, 17(8), 665–667.
- Bergeron, J. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations Industrielles*, 34(1), 22–40.
- Boyd, B., Finkelestein, S. y Gove, S. (2005). How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, 26(9), 841–854.
- Capra, F. (1992). *El punto crucial*. Buenos Aires: Estaciones.
- David, F. (1991). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson.
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Pearson Education.
- Ferrer, E. (2010). *Razón y racionalidad*. *Desafíos*, 22(1), 252–262.
- Ford, J. y Baucus, D. (1987). Organizational adaptation to performance downturns: An interpretation-based perspective. *Academy of Management Review*, 12(2), 366–380.
- Furrer, O., Thomas, H. A. y Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *The Business History Review*, 76(1), 37–74.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.
- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Hafsi, T. y Thomas, H. (2005). The field of strategy: In search of a walking stick. *European Management Journal*, 23(5), 507–519.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 73–83.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(Suppl 1), 83–103.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(Suppl 2), 5–16.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1998). *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hamel, G. (2000a). *Liderando la Revolución*. Bogotá: Norma.
- Hamel, G. (2000b). Reinventar la base para la competencia. In R. Gibson (Ed.), *Preparando el futuro* (pp. 99–115). Barcelona: Gestión.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Jennings, D. y Seaman, S. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15(6), 459–475.
- Levy, D., Alvesson, M. y Willmott, H. (2003). Critical approaches to strategic management. In M. Alvesson y H. Willmott (Eds.), *Studying Management Critically* (pp. 92–110). London: Sage.
- Lovas, B. y Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 21(9), 875–896.
- MacMillan, I. (1978). *Strategy Formulation: Political Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Mintzberg, H. y Waters, A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.

- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Deusto.
- North, M. y Macal, C. (2007). *Managing Business Complexity: Discovering Strategic Solutions with Agent-Based Modeling and Simulation*. Oxford: Oxford University Press.
- Ohmae, K. (1988). *Getting back to strategy*. *Harvard Business Review*, 66(6), 149–156.
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma.
- Pascale, R. T., Millemann, M. y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos: las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1987). *Competitive advantage to corporate strategy*. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.
- Porter, M. (1988). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Cecsa.
- Porter, M. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 95–117.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Robidoux, J. (1980). *Les crises administratives dans les pme en croissance*. Chicoutimi: Gaetan Morin.
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Barcelona: Norma.
- Smircich, L. y Stubbart, C. (1985). *Strategic management in an enacted world*. *Academy of Management Review*, 10(4), 724–736.
- Wright, P. (1987). *A refinement of Porter's strategies*. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93–101.