

# Presentación

## Pensamiento estratégico: reflexiones, propuestas y evidencias empíricas

Ayuzabet de la Rosa Albuquerque<sup>1</sup>

Antonio Barba Álvarez<sup>2</sup>

María Teresa Montoya Flores<sup>3</sup>

**Coordinadores de Número**

Desde un punto de vista teórico, la toma de decisiones ha sido objeto de estudio de la administración y las disciplinas orientadas al estudio de las organizaciones desde sus inicios.<sup>4</sup> Desde un punto de vista práctico, el campo de la estrategia progresó significativamente de ser un curso en escuelas de administración de empresas –léase planeación estratégica– a ser una herramienta que permite evaluar elecciones estratégicas clave de los altos ejecutivos –léase administración estratégica–.<sup>5</sup> Del desarrollo de ambos campos de conocimiento dan cuenta textos especializados,<sup>6</sup> handbooks especializados<sup>7</sup> y revistas especializadas.<sup>8</sup> No obstante la proliferación de la literatura sobre las decisiones estratégicas, la comprensión integral sobre la complejidad asociada al *proceso decisorio estratégico* está lejos de alcanzarse.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. Correo electrónico: ayuzabet@correo.azc.uam.mx

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. Correo electrónico: abal@xanum.uam.mx

<sup>3</sup> Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. Correo electrónico: tere\_montoya@hotmail.com

<sup>4</sup> Simon, Herbert A. "Comments of the theory of organizations", *The American Political Science Review*, vol. 46, núm. 4, 1952, p. 1132. Simon, Herbert A. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar, 1988; 1945.

<sup>5</sup> Bowman, Edward H., Singh, Harbir y Thomas, Howard, "The domain of strategic management: History and evolution". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 31.

<sup>6</sup> Ver por ejemplo, McKiernan, Meter (ed.), *Historical Evolution of Strategic Management*, Great Britain: Dartmouth, 1996.

<sup>7</sup> Ver por ejemplo, Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002. Hitt, Michael A., Freeman, R. Edward y Harrison, Jeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Bodmin, Cornwall: Blackwell, 2001.

<sup>8</sup> Por ejemplo *Long Range Planning* o *Strategic Management Journal*.

Asimismo, desde un amplio punto de vista, cuando se habla de pensamiento estratégico, se hace referencia a términos como planeación estratégica, administración estratégica, proceso estratégico, decisiones estratégicas, estrategias y/o decisiones; hablar de pensamiento estratégico implica considerar todos estos términos de manera directa o indirecta, conjunta o separada. Así por ejemplo, mientras para algunos la planeación estratégica puede ser la antítesis del pensamiento estratégico, para otros la administración estratégica incluye –en su hechura– al pensamiento estratégico, pero difícilmente se puede negar que éste esté relacionado con decisiones de tipo estratégico o estrategias; en el extremo, algunas veces llega a ser considerado como sinónimo de dichos términos. Por ello, el pensamiento estratégico está ligado al campo de estudio de la administración, pero sobre todo a los campos de estudio del proceso decisorio, la estrategia y la administración estratégica.<sup>9</sup>

6

Los múltiples niveles de análisis de la estrategia,<sup>10</sup> la diversidad de perspectivas de estudio sobre el fenómeno estratégico<sup>11</sup> y la variedad de formas de conceptualizar el término estrategia,<sup>12</sup> enriquecen su comprensión. Por ello, proponer la pluralidad de formas de entender la estrategia es necesario para dar cuenta de sus múltiples manifestaciones administrativas y organizacionales tanto teóricas como empíricas.

En este sentido, se convocó a estudiosos del pensamiento estratégico a presentar, desde diversas posturas teóricas, metodológicas y epistemológicas, sus trabajos de

---

<sup>9</sup> Al respecto véanse: Bowman, Edward H., Singh, Harbir y Thomas, Howard, "The domain of strategic management: History and evolution". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 31-51. Dess Gregory G. y Lumpkin, G. T., "Emerging issues in strategy process research". En Hitt, Michael A., Freeman, R. Edward y Harrison, Jeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Bodmin, Cornwall: Blackwell, 2001, p. 3-34. Miller, Susann J., Hickson, David J. y Wilson, David C., "Decision-Making in organizations". En Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia y Nord, Walter R., *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 1996, p. 293-312. Nutt, Paul C., "Strategic Decision-Making". En Hitt, Michael A., Freeman, R. Edward y Harrison, Jeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Bodmin, Cornwall: Blackwell, 2001, p. 35-69. Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002. Whipp, Richard "Creative Deconstruction: strategy and organizations". En Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia y Nord, Walter R., *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 1996, p. 261- 275.

<sup>10</sup> Por ejemplo, el individual, el grupal, el organizacional y el interorganizacional.

<sup>11</sup> Las perspectivas de estudio de la estrategia más desarrolladas son la administrativa y la organizacional; la primera tiene que ver con el énfasis en los modelos administrativos tendientes a prescribir mejores formas de llevar a cabo el proceso estratégico para mejorar el desempeño de las organizaciones y la segunda tiene que ver con el análisis de las múltiples relaciones que la estrategia mantiene con diversos componentes organizacionales como lo son las relaciones de poder, las expresiones culturales, los procesos de institucionalización, los procesos de aprendizaje e innovación, entre otros. Sin embargo, también existen otras perspectivas de estudio de la estrategia, las cuales se derivan de disciplinas como la ingeniería, la economía, la psicología, la ciencia política –e incluso la milicia–, entre otras.

<sup>12</sup> Por ejemplo, como un proceso netamente cognitivo, como un plan altamente formalizado, como una visión retrospectiva de las acciones estratégicas, entre otras formas.

investigación. Idealmente, el conjunto de los trabajos que conforman este número lleva a concebir al pensamiento estratégico como la amalgama de distintas posturas, cuestión por sí misma relevante, pues implica pensar a la estrategia más allá de las posturas, siempre parciales, que ofrecen desde sus muy particulares perspectivas, el proceso decisorio, la planeación estratégica, la administración estratégica y el proceso estratégico.

De esta manera, como resulta evidente a lo largo de este número dedicado al tema del pensamiento estratégico, éste no sólo tiene que ver con reflexionar creativamente, sino con actuar; no solamente hace referencia al diseño de estrategias, sino a lograr efectos prácticos a nivel intra e interorganizacional; no implica únicamente una capacidad cognitiva, sino la capacidad de influenciar el comportamiento de los demás en función de dicha capacidad; es pues, una mixtura de pensamiento y acción, análisis y síntesis, sencillez y complejidad, donde además, pasado, presente y futuro se confunden.

Por otra parte, en México, al menos en los campos de la administración y las organizaciones, la literatura que dé cuenta de la realidad organizacional, es escasa. La importancia de escritos que describan y analicen la complejidad de los procesos decisorios en general, y del proceso estratégico en particular, a luz de realidades concretas o de estudios de caso, es fundamental, por ejemplo, para la conformación de materiales didácticos que nutran la enseñanza de la administración en el contexto mexicano. Pero también, las propuestas que abonen a la construcción teórica-conceptual del proceso decisorio, es esencial para el avance de la disciplina de la administración y el avance de los saberes sobre las organizaciones.

Por ello, la invitación a presentar trabajos que abarcaran temáticas relacionadas con 1) el análisis conceptual del pensamiento estratégico, 2) el estudio del pensamiento estratégico en las ciencias sociales, las ciencias básicas y la Ingeniería, y en especial, en la administración y en el análisis organizacional, y 3) el análisis de experiencias sobre el proceso estratégico a través de estudio de casos y/o resultados de investigación empírica, resultó –y resulta– altamente pertinente.

Así pues, los artículos que conforman este número se pueden clasificar, a grandes rasgos, en aquellos que eminentemente desarrollan reflexiones teóricas, aquellos que proponen el uso de la planeación y administración estratégicas como medio de mejora del desempeño organizacional y aquellos que si bien presentan un desarrollo teórico su énfasis principal radica en mostrar resultados de investigación empíricos.

Cada uno de los artículos realiza, a su manera, un aporte a los campos de estudio de la administración, las organizaciones y –especialmente al de– la estrategia.

A continuación se exponen algunas de sus contribuciones, señalando que, son ejemplificativas y no limitativas.

El desarrollo de la administración estratégica responde, en parte, a la influencia que ésta ha recibido de diversos campos de conocimiento de las ciencias sociales –entre ellos la administración, la teoría de la organización y los estudios organizacionales–; sin embargo, la administración estratégica no ha correspondido en igual medida a dichos campos, por lo que pudiera decirse que ésta se encuentra en deuda.<sup>13</sup> En tal contexto, el artículo *El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales* de Ayuzabet de la Rosa, Oscar Lozano y Anabela López, propone un acercamiento entre la administración estratégica y los estudios organizacionales, en el que éstos retomen ideas substanciales de aquélla, en tanto forma de avanzar en el conocimiento de las organizaciones y sus decisiones estratégicas.

8

Las formas de entender el desarrollo del campo de estudio de la estrategia son tan diversas como personales; por ejemplo, para Bowman, Singh y Thomas<sup>14</sup> dicho desarrollo se sustenta en tres diferentes tipos de perspectivas académicas: los institucionalistas –que se corresponden con los clásicos fundadores de la planeación estratégica–, los economistas –cuyo ejemplo representativo es Porter– y los conductistas –que partiendo de la influencia de Simon, Pettigrew y Argyris, y teniendo como referentes a estudiosos de las organizaciones en ámbitos de la psicología, la sociología y la ciencia política, se han concentrado en entender sus relaciones con la estrategia–. En este sentido, el artículo *De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso* de Antonio Barba y María Teresa Montoya, representa una forma muy particular de entender el desarrollo del campo de la estrategia teniendo como referente al denominado pensamiento estratégico.

El hecho de que la literatura sobre estrategia se encuentre inserta en muchos tipos de literatura, y que enfáticamente se enfoque en la teoría y la práctica y en el pensamiento y las acciones del ápice estratégico, lleva a insinuar que el campo de estudio de la estrategia se caracteriza por un *managerialismo no reflexivo* y por una *intelectualidad superficial*.<sup>15</sup> Por ello, es importante que el desarrollo de propuestas

---

<sup>13</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 6.

<sup>14</sup> Bowman, Edward H., Singh, Harbir y Thomas, Howard, "The domain of strategic management: History and evolution". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 32-34.

<sup>15</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 14.

administrativas relacionadas con la planeación, administración y pensamiento estratégicos se construyan con un fuerte sustento teórico y con un sentido práctico que considere la complejidad organizacional, como lo intenta hacer el artículo *El pensamiento estratégico en el modelo de sustentabilidad organizacional: de lo abstracto a la cotidianidad*, de Patricia García y Patricia Mercado.

Zajac<sup>16</sup> ha exhortado a una “trans-fertilización”<sup>17</sup> más intensa de las ciencias económicas y conductuales al campo de la estrategia al mostrar como algunas de las cuestiones más importantes del pensamiento económico pueden ser enriquecidas con aportes complementarios de las ciencias conductuales. En este sentido, el estudio de la estrategia empresarial –que no organizacional–, al estar cimentado en buena medida en las ideas surgidas en el campo económico-administrativo, puede verse enriquecido por las ideas surgidas en el campo de las ciencias sociales y humanas. Al respecto, los artículos *La teoría de la acción en la comprensión de las estrategias empresariales* de Yasmín Hernández y *La estrategia como práctica en la pequeña empresa familiar* de Marcela Victoria Rendón, son un buen ejemplo de “trans-fertilización”, ya que el primero propone un diálogo entre la teoría de la acción –de corte sociológico– y los procesos de construcción de las estrategias empresariales, y el segundo muestra cómo la estrategia considerada como práctica social –noción emanada de las propuestas de la construcción social de la realidad que en la literatura de la estrategia se le conoce como *strategy-as-practice*– puede servir para explicar la hechura de ciertas decisiones estratégicas en una pequeña empresa familiar. Así, estos dos artículos destacan por una parte, el aporte teórico, y por otra, el aporte teórico-empírico que las ciencias sociales y humanas pueden hacer al campo de la estrategia.

Barney “argumenta que el ascenso de la teoría de la firma basada en los recursos ofrece nuevas oportunidades para llevar más teoría de la organización al campo de la estrategia”.<sup>18</sup> Un ejemplo de ello lo representa el artículo *El vínculo de la innovación con la renovación estratégica como capacidad dinámica* de Rafael Ramirez, Marc Thompson, Leo Roodhart y Peter Lednor, el cual, al estudiar ciertas capacidades dinámicas en tres importantes empresas, permite vislumbrar la injerencia de aspectos organizacionales como la cultura y el poder en el desarrollo de dichas capacidades, es decir, deja entrever cómo la cultura de la organización y las formas de ejercicio

---

<sup>16</sup> Zajac en Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, “Strategic Management: The strengths and limitations of a field”. En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 10.

<sup>17</sup> El término original en inglés es *cross-fertilization*.

<sup>18</sup> Barney en Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, “Strategic Management: The strengths and limitations of a field”. En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 10.

de poder permiten explicar por qué en dos empresas se desarrollaron eficazmente las capacidades dinámicas y por qué en una empresa no lograron desarrollarse.

No sólo la organización industrial económica ha tenido fuerte influencia en el campo de estudio de la estrategia, también la han tenido subcampos de la economía como la teoría de juegos, la teoría de la agencia, los costos de transacción o las teorías evolutivas de la firma; sin embargo, dichas influencias no han sido recibidas, en todos los casos, acriticamente, por lo que se han desarrollado posturas críticas que cuestionan, por ejemplo, el escaso acercamiento a los estudios empíricos a nivel intrafirma desde un enfoque cualitativo.<sup>19</sup> De esta manera, el artículo *El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos* de Diego René Gonzales, es parte de dichas posturas críticas al trabajar bajo un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso, la teoría de juegos y su relación con las decisiones de carácter estratégico.

10

El campo de la administración estratégica debe desarrollarse asegurando que los conocimientos práctico y académico trabajen juntos para que mutuamente aumenten, en lugar de reducir, sus estándares de comprensión analítica y utilidad práctica.<sup>20</sup> En ese sentido, resulta pertinente la realización de estudios que investiguen en qué medida las propuestas administrativas derivadas de la administración estratégica son realmente implementadas o se ven reflejadas en la práctica cotidiana, no solamente de las empresas privadas sino de las organizaciones no lucrativas. Dichas investigaciones deben permitir evidenciar, en su caso, el desfase entre el conocimiento práctico y académico, y tomar acciones al respecto. Los artículos *Gestión estratégica y reglamentación municipal* de Rigoberto Ramírez y Gerardo Zamora, y *Capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva: análisis desde la percepción de actores clave en el sector productivo fronterizo* de Aurora Irma Máynez y Judith Cavazos, ilustran esta problemática. El primero al concluir en su investigación que el pensamiento estratégico está aún lejos de permear la gestión pública municipal pues la reglamentación municipal difícilmente puede ser considerada –actualmente y en el ámbito mexicano– como un instrumento de gestión estratégica. Y el segundo al medir la percepción de mandos medios y superiores de empresas ubicadas en Ciudad Juárez sobre la capacidad de innovación y la ventaja competitiva, destacándose que dichas empresas deben hacer mayores esfuerzos para desarrollar la capacidad de innovación.

---

<sup>19</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 7.

<sup>20</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 16.

Hasta ahora se han expuesto algunas de las contribuciones que, de manera particular, aportan los artículos de este número. No obstante, con el objetivo de interesar al lector a realizar una lectura pormenorizada de cada uno de los artículos, pensamos conveniente exponer de forma más detallada, pero sintética, el contenido de los mismos. El orden de presentación responde a la clasificación arriba mencionada.

La precisión conceptual es una aspiración del conocimiento científico que, si es llevada al extremo –sobre todo en el campo de las ciencias sociales–, puede limitar su desarrollo. Pero la ambigüedad conceptual, también llevada al extremo, puede conducir al mismo resultado. En este sentido, en el artículo que presentan *Ayuzabet de la Rosa, Oscar Lozano y Anabela López* se argumenta que el pensamiento estratégico es un término ambiguo, y más que buscar precisión o ahondar en la ambigüedad, se toma a esta última como un pretexto para avanzar en el conocimiento sobre el proceso estratégico. Así, a partir de describir la evolución de la planeación estratégica hacia administración estratégica y la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales, se señalan las relaciones teóricas entre dichos campos de conocimiento y se argumenta que debido a la carencia de un campo de estudio analítico sobre el proceso estratégico, la propuesta de introducir al pensamiento estratégico como un campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales –que precisamente supla dicha carencia–, resulta pertinente como una forma de dotar de sentido al término pensamiento estratégico. La propuesta de este artículo llega a ser interesante porque la misma implica concebir al proceso estratégico como un *proceso organizacional complejo*, cuyo estudio puede redundar tanto en el enriquecimiento teórico de los saberes administrativos y organizacionales como en el apoyo a una mejor práctica empresarial y organizacional.

No es fácil determinar con precisión el comienzo y el estado actual de desarrollo de los campos de estudio de la planeación y la estrategia, sobre todo, tratándose de campos sujetos a una dinámica determinada tanto por la caducidad de las prácticas profesionales administrativas como por la constante transformación de las organizaciones para adecuarse a ambientes extremadamente cambiantes. Abonar a esta discusión resulta de interés y valía para el estudio de la administración y de las organizaciones. De esta manera, situando el contexto histórico en el que surge el concepto y práctica de la planeación como punto de partida para la discusión, el artículo escrito por *Antonio Barba y María Teresa Montoya*, establece una contrastación entre las organizaciones modernas/burocráticas y las organizaciones posmodernas/posburocráticas, sugiriendo que las primeras atienden más al concepto de planeación fayoliano y las segundas al de planeación estratégica. A partir de ahí, se desarrolla un análisis genealógico de la planeación estratégica, destacándose tres derroteros, que a juicio de los autores, ha seguido ésta: la visión ortodoxa –como herramienta administrativa–, la visión no ortodoxa –como proceso complejo que

puede ser interpretado desde diversos enfoques— y la visión crítica —como mecanismo de poder disciplinario basado en la producción de discursos—. Con este antecedente, es factible comprender las diferencias y semejanzas, los puntos de encuentro y desencuentro, y las complementariedades y contradicciones, entre la ya conocida planeación estratégica y el relativamente nuevo pensamiento estratégico. Con todo ello, este artículo resulta interesante porque permite situar la discusión en torno a las diversas posturas sobre el pensamiento estratégico y su influencia en los ámbitos social, económico, administrativo y organizacional.

12

Las aportaciones que disciplinas del campo de las ciencias sociales y humanas puedan hacer al estudio de los fenómenos administrativos y organizacionales, independientemente de las aportaciones que puedan hacer disciplinas especializadas en el estudio de estos fenómenos —como la administración, la teoría de la organización o los estudios organizacionales—, es relevante para el avance de la comprensión de la administración y las organizaciones —y de éstas en su relación con la sociedad—. El artículo propuesto por *Yasmín Hernández* representa un buen ejemplo de ello. Así pues, para establecer la pertinencia de introducir la teoría de la acción en el estudio de las estrategias empresariales, el artículo plantea, por una parte, algunas de las principales ideas trabajadas en la literatura administrativa sobre estrategia, y por otra parte, algunas ideas generadas en las teorías de la acción racional, las teorías de la subjetividad y las teorías de la agencia, todas ellas comprendidas en la teoría de la acción de corte sociológico. Con este antecedente, ofrece ejemplos que dan cuenta de la pertinencia de trabajar las relaciones entre la teoría de la acción y el estudio de la acción empresarial, y específicamente, el de las decisiones estratégicas. Por ejemplo, sugiere que dicha teoría, a diferencia de las expuestas en la economía o la administración, introduce la idea de un actor socializado en cuyas decisiones influyen diversos ámbitos de experiencia y no sólo el económico; actor que no toma decisiones al estilo simoniano sino que las construye socialmente, por lo que la construcción de estrategias es también, un proceso de construcción de significados y creación de sentido.<sup>21</sup> Por tanto, ya que la acción es acción social aún en los espacios organizacionales, la teoría de la acción puede ser útil para entender fenómenos organizacionales como la construcción de estrategias, como lo muestra sugerentemente este artículo.

Por un lado, el conocido énfasis prescriptivo de la administración lleva naturalmente a la construcción de propuestas administrativas que al ser implementadas mejoraran, idealmente, el desempeño de las empresas. Por otro lado, el actual desorden medioambiental y la actual crisis institucional, que en parte son atribuidos a las organizaciones modernas, han llevado a generar discursos y prácticas administrativas que los contrarresten. En este sentido, el artículo presentado por *Patricia García* y

---

<sup>21</sup> Postura similar a la desarrollada por March. Al respecto ver: March, James G., "Ambiguity and Interpretation". En March, James G., *A primer on Decision Making*, New York: The Free Press, 1994 p. 175-219.

*Patricia Mercado*, representa un caso de una propuesta administrativa cuyo objetivo es hacer efectiva la llamada sustentabilidad organizacional a través del denominado pensamiento estratégico. Por ello, dicha propuesta se sustenta, por una parte, en el desarrollo conceptual de lo que significa la sustentabilidad organizacional, y por otra, en el modelo de pensamiento estratégico desarrollado por Liedtka.<sup>22</sup> Específicamente se relacionan los cinco componentes de dicho modelo –perspectiva sistémica, enfoque a objetivos, oportunismo inteligente, atención a tiempos, pensamiento científico– con la idea de que las organizaciones deben incorporar intereses sociales y ambientales en su gestión tomado en cuenta el largo plazo. Así pues, como se establece en el artículo, debido a que la ambigüedad conceptual inherente a la sustentabilidad organizacional ha impactado en la ausencia de mecanismos que permitan su implementación, el pensamiento estratégico se convierte en un instrumento para que el ápice estratégico cumpla con tal fin.

13

Generalmente se piensa a la pequeña empresa familiar como un espacio organizacional cuyo grado de complejidad es relativamente bajo, sin embargo, cuando se realizan estudio de casos, se comprende que la pequeña empresa familiar es un espacio con una complejidad *sui generis* cuyos fenómenos organizacionales, entre ellos la toma de decisiones y la construcción de estrategias, muestran cierta especificidad, la cual, para el caso en cuestión, permite responder qué significa ser estratégico en el ámbito de una pequeña empresa familiar y cómo se construyen las decisiones estratégicas en dicho ámbito; aspectos escasamente abordados en la literatura de la pequeña empresa familiar y que también aportan conocimiento al campo de estudio de la estrategia. En este contexto, a partir de una postura crítica respecto de la visión administrativa, funcionalista y pragmática de la planeación estratégica, y adoptando como propuesta teórica la corriente denominada *estrategia como práctica*, el artículo desarrollado por *Marcela Victoria Rendón* muestra la pertinencia de dicha propuesta para analizar y comprender la hechura de las estrategias en el complejo mundo de la pequeña empresa familiar a la luz de un estudio de caso. Este artículo muestra una faceta de la estrategia –léase pensamiento estratégico– escasamente abordada en el campo administrativo y en el campo de la pequeña empresa familiar: la estrategia en tanto práctica construida alrededor de patrones de interacción derivados del interjuego entre los actores y sus estructuras sociales. Esta forma de entender la estrategia permite develar cómo una decisión estratégica ocurrida en la empresa estudiada es resultado de la imbricación de ámbitos institucionales de orden afectivo, económico y médico; estrategia que, desde un punto de vista meramente racional/administrativo, difícilmente podría ser comprendida, debido al carácter ambiguo y contradictorio de la hechura estratégica de la pequeña empresa estudiada.

---

<sup>22</sup> Liedtka, Jeanne M., "Strategic Thinking: can it be taught?", *Long Range Planning*, vol. 31, num. 1, 1998, p. 120-129.

El pensamiento estratégico tiene diversas formas de expresión y relación con los elementos organizacionales. Una de ellas tiene que ver con la actualmente muy recurrida temática de la innovación. En otras palabras, se ha institucionalizado en el ámbito académico –y seguramente también en el empresarial– que ante la turbulencia ambiental pensar estratégicamente se relaciona, entre otros aspectos, con la idea de que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de innovar, ya sea en procesos, productos o servicios, pues de esa manera, lograrán ser sosteniblemente competitivas. Aunque el artículo escrito por *Rafael Ramirez, Marc Thompson, Leo Roodhart y Peter Lednor* tiene más la intención de avanzar en la comprensión de las capacidades dinámicas, la manera como lo hace, también permite profundizar en el campo de conocimiento de la administración y el pensamiento estratégicos al describir y analizar, a través de tres casos –Shell, Nokia y Gore–, cómo se desarrollan las relaciones entre la innovación y la renovación estratégica. En su introducción, el artículo presenta una breve pero sustanciosa discusión teórica en torno al tema de las capacidades dinámicas, a partir de la cual, se establece la relevancia de estudiar los casos antes mencionados. En ellos, se da cuenta de manera específica y detallada de las innovaciones organizacionales que vinculan la innovación técnica con la renovación estratégica –División de Exploración y Producción, GameChanger, Génesis– y de los mecanismos internos de las empresas estudiadas para relacionar sus capacidades de innovación y renovación estratégica –WorldMap y lentes múltiples–. De esta manera, este artículo lleva a reflexionar en qué medida la innovación organizacional da lugar a la renovación estratégica o en qué medida la renovación estratégica implica el desarrollo de la innovación organizacional, por lo que implícitamente, al tratarse el tema de la renovación estratégica, se abordan también algunas de las diversas formas de pensar estratégicamente.

No solamente el personal clave es, por definición, estratégico para el buen desempeño de las organizaciones, también, los procesos de negociación para retener a dicho personal son estratégicos para lograr su permanencia en las mismas. Asimismo, el hecho de que la rotación del personal clave de una organización desequilibre la implementación de sus estrategias o el hecho de que las organizaciones deban diseñar estrategias para retener a su personal clave, convierte en estratégico el tema de la retención del personal clave. En este sentido, el artículo propuesto por *Diego René Gonzales*, utiliza aspectos conceptuales de la teoría de juegos –juegos, jugadores, decisiones estratégicas, racionalidad– para elaborar una matriz de decisión que permita analizar el proceso de negociación que se establece entre el personal clave y su empleador cuando el primero decide abandonar la empresa. Lo atractivo de este artículo radica en que sus resultados de investigación empíricos permiten poner en tela de juicio que la retención de personal clave es un fenómeno predecible y gestionable, ya que en los procesos de negociación no todo lo determina el aspecto económico; aspectos como la autocrítica que hace de sí mismo el empleado

clave, la pérdida de sentido laboral o las promesas no cumplidas por la organización, entre otros, son más determinantes que el aumento de salario para permanecer en la empresa. Por ello, la capacidad de ejercicio de poder de las organizaciones sobre los empleados clave se ve generalmente diezmada, pues los factores personales y sociales no son fácilmente gestionables. Las organizaciones deben entonces, si desean mantener a su personal clave, realizar un verdadero pensamiento estratégico.

Generalmente se asocia a la gestión estratégica con las prácticas administrativas de las empresas privadas,<sup>23</sup> sin embargo, a raíz de la emergencia de la llamada nueva gerencia pública, se piensa que la gestión estratégica ha empezado a convertirse en una práctica natural para las organizaciones públicas y gubernamentales, cuestión necesaria de comprobar a través de estudios documentales y empíricos. El artículo presentado por *Rigoberto Ramírez* y *Gerardo Zamora* se inscribe en esta línea al tratar de evidenciar cómo se expresa la gestión estratégica en el marco reglamentario de los municipios. Así, este artículo presenta un breve pero concreto panorama contextual sobre los cambios sociales, políticos y culturales que obligaron a las organizaciones públicas y gubernamentales a adoptar nuevas formas de organización y de gestión; en este contexto de cambio se plantea la premisa de que la gestión estratégica se ha convertido en una herramienta que permite articular, por una parte, la gestión pública, y por otra, la práctica de la gobernanza, al hacer coincidir los intereses gubernamentales con los intereses de los diversos sectores de la sociedad y lograr concretizarlos en objetivos alcanzables. Así, este fenómeno socio-organizacional es trasladado, como objeto de estudio empírico, al campo de las organizaciones municipales de algunas ciudades-capital del país, en donde la idea es conocer en qué medida puede ser considerada la reglamentación municipal un instrumento de gestión estratégica. Específicamente se estudia si los reglamentos municipales contienen indicios explícitos de factores de gobernabilidad, gobernanza y gestión estratégica que permitan demostrar si dichos reglamentos cuentan o no con un sentido estratégico. Los resultados más substanciales son que los dos primeros factores tienen una baja presencia en los reglamentos mientras que el tercero tiene una presencia relativamente significativa. Esto se puede interpretar como la presencia conceptual y la ausencia práctica del instrumento de la planeación, lo que permite afirmar que el pensamiento estratégico está aún lejos de permear la gestión pública municipal –no obstante existen pequeños avances que pueden dar cuenta de lo contrario–.

El pensamiento estratégico tiende a ser asociado de diversas maneras con temas como la innovación y la ventaja competitiva. Así por ejemplo, pensar estratégicamente significa, entre otras cuestiones, diseñar el futuro de la organización teniendo en cuenta que la innovación es una forma de crear y mantener la ventaja competi-

---

<sup>23</sup> En este sentido no está por demás acentuar que, como es bien sabido, la planeación estratégica surge en el seno de la empresa privada.

va. El artículo desarrollado por *Aurora Irma Máynez* y *Judith Cavazos* ahonda en el estudio empírico de la innovación y la ventaja competitiva al presentar un estudio cuantitativo en el que se mide la percepción de mandos medios y superiores –en el sector productivo de la Ciudad Juárez, Chihuahua, México– respecto de la capacidad de innovación y de la ventaja competitiva de las empresas donde laboran. Así, después de establecer un sintético marco teórico-conceptual sustentado en la teoría de recursos y capacidades, los resultados del artículo indican que en lo relativo a la capacidad de innovación las empresas deben hacer mayores esfuerzos para desarrollarla, apoyándose tanto de la adopción de los avances tecnológicos como de los procesos organizacionales que generen mayor valor; en lo tocante a la ventaja competitiva, los mandos medios y superiores encuestados perciben que a pesar de que la rentabilidad económica es similar a la de sus pares empresariales, sus empresas tienen una mejor posición competitiva que la de sus competidores. Igualmente, el artículo muestra las relaciones estadísticamente significativas entre los indicadores de la capacidad de innovación –programas de largo plazo en innovación, anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas, tecnología de punta, próxima generación de tecnología, habilidades y procesos para cambios radicales, y creación de procesos nuevos y únicos– y los indicadores de la ventaja competitiva –rentabilidad económica, crecimiento de las ventas, participación de mercado, crecimiento de la empresa, productividad laboral, satisfacción del cliente, satisfacción de *stakeholders* y posición competitiva–, a partir de lo cual se puede reflexionar en qué medida las empresas desarrollan un pensamiento estratégico sustentado en la estrecha relación entre factores innovadores y competitivos. De esta manera, este artículo profundiza en una de las tantas aristas del complejo proceso que implica el pensamiento estratégico.

Ahora bien, respecto del conjunto de artículos, se pueden destacar algunas reflexiones. Como varias de las herramientas administrativas forjadas en el siglo anterior, tanto la planeación estratégica como la administración estratégica,<sup>24</sup> son de corte anglosajón, y su origen y desarrollo se han situado, principalmente, en el espacio norteamericano, por lo que las aportaciones académicas surgidas en otras latitudes se convierten en referentes importantes que contribuyen a contrarrestar la hegemonía anglosajona en el campo de la administración y las organizaciones. En este sentido, en el presente número se exponen trabajos que interesándose en el estudio de la planeación estratégica, la administración estratégica y el pensamiento estratégico, dan cuenta de realidades diferentes a la estadounidense, como lo son la mexicana, la latinoamericana o la europea; representa también un aporte en el sentido de que

---

<sup>24</sup> Es preciso señalar que la administración estratégica puede ser entendida no sólo como una herramienta administrativa sino como un campo de conocimiento; obviamente ello depende del sentido gramatical que se le dé.

---

se presentan formas de pensar temas relacionados con el estudio de la estrategia fuera del contexto estadounidense.

Asimismo, es necesario destacar que el ejercicio práctico de la planeación estratégica –y la administración estratégica– se desarrolló principalmente en el campo de la empresa privada; sin embargo, actualmente su uso se ha expandido a otro tipo de organizaciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Por ello, es pertinente destacar que en este número se presentan casos de organizaciones privadas y públicas, lo cual da cuenta de la injerencia del pensamiento estratégico en los diversos campos organizacionales.<sup>25</sup>

Para finalizar, cabe señalar que atendiendo al espíritu de la revista *Administración y Organizaciones*, este número ofrece elementos de análisis y reflexión tanto para estudiosos de la administración y las organizaciones, como para aquellos imbricados con su práctica cotidiana, en este caso, a través del polémico tema denominado, *pensamiento estratégico*. En otras palabras, el pensamiento estratégico no ha sido sino un pretexto para conocer más acerca de la administración<sup>26</sup> y de las organizaciones<sup>27</sup> a través de uno de sus procesos básicos: la toma de decisiones.

17

---

<sup>25</sup> DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, núm 2, 1983, p. 147-160.

<sup>26</sup> Tanto de la administración en un sentido abstracto como de las prácticas administrativas concretas.

<sup>27</sup> Tanto de la organización en un sentido teórico como de la cotidianeidad de las organizaciones.