

# El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

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

Oscar Lozano Carrillo <sup>2</sup>

Anabela López Brabilla<sup>3</sup>

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es proponer al pensamiento estratégico como un nuevo campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Lo anterior como resultado del análisis de las relaciones teórico-pragmáticas entre la planeación estratégica, la administración estratégica, la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Para ello en principio se describe brevemente la evolución de la planeación estratégica hacia administración estratégica. Posteriormente, se describe aún más brevemente la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales. A partir de lo anterior, se destacan las relaciones teóricas entre la planeación estratégica y la teoría de la organización –por una parte– y la administración estratégica y los estudios organizacionales –por otra parte–. Posteriormente, dada la carencia de un campo de estudio analítico sobre el proceso estratégico, se establece una propuesta conceptual sobre lo que podría significar el pensamiento estratégico y su lugar dentro de los estudios organizacionales, lo cual se concretiza en la propuesta de introducir al pensamiento estratégico como un nuevo campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Finalmente, se establecen algunas reflexiones sobre las implicaciones de dicha propuesta.

---

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

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco. Correo electrónico: exato@correo.azc.uam.mx

<sup>3</sup> Profesora-Investigadora de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad D.F. 096 Norte. Correo electrónico: anabela\_lopez72@yahoo.com

## ABSTRACT

The aim of this paper is to propose strategic thinking as a new field of knowledge within Organization Studies. Such proposition is based on the theoretical and pragmatic relations between strategic planning, strategic management, organization theory and organization studies. To this end, the evolution of strategic planning to strategic management is briefly described. Subsequently, the evolution of organization theory to organization studies is even more briefly described. After the antecedents previously described, the theoretical relationships between strategic planning and organization theory, on the one hand, and the strategic management and organizational studies, on the other hand, are established. Subsequently, given the lack of a field of analytical study on the strategic process, a conceptual proposal is made about what could mean strategic thinking and its place within the organization studies, which in turn is embodied in the proposition of strategic thinking as a new field of knowledge within organizational studies. Finally, we reflect on the implications of this proposal.

---

**Palabras clave:** Administración estratégica, agenda de investigación, estudios organizacionales, pensamiento estratégico, planeación estratégica, teoría de la organización.

**Keywords:** Strategic management, research agenda, organization studies, strategic thinking, strategic planning, organization theory.

## Introducción<sup>4</sup>

Debido a que el proceso estratégico es un fenómeno de carácter complejo, resulta pertinente que los estudios organizacionales lo incluyan como variable de análisis fundamental dentro de su campo disciplinario. Ello no significa que el proceso estratégico, en tanto forma particular de toma de decisiones, no haya sido abordado por los estudios organizacionales, más bien significa que ha sido abordado desde un punto de vista parcial, es decir, el análisis del proceso estratégico se ha enfocado en alguna faceta del mismo: la racionalidad, la ambigüedad, la incertidumbre, los diversos tipos de toma de decisión, el papel de la directiva, entre otros.<sup>5</sup>

En este contexto, el pensamiento estratégico puede representar el punto de enlace que permita esclarecer el estudio de la complejidad del proceso estratégico, a través de la confluencia entre, por una parte, la administración estratégica, y por otra parte, algunas de las corrientes teóricas de los estudios organizacionales. Lo anterior, derivado del hecho de que este trabajo parte del supuesto de que el término pensamiento estratégico es un término ambiguo, es decir, es un término que al día de hoy carece de precisión conceptual y arraigo disciplinario; en otras palabras, actualmente no hay claridad sobre lo que significa ni sobre las disciplinas que han adoptado como objeto de estudio al pensamiento estratégico.

De acuerdo a Liedtka (1998: 121) “el término ‘pensamiento estratégico’ a menudo es usado tan amplia y genéricamente en el campo de la estrategia que corre el riesgo de llegar a ser un sinsentido. Raramente quienes utilizan el término lo definen. A menudo, parece que el término ‘pensamiento estratégico’ es usado para denotar todo pensamiento acerca de la estrategia, más que para denotar un particular modo de pensamiento, con características específicas. Dentro de su amplio uso, los autores han usado el término casi intercambiamente con otros conceptos tales como planeación estratégica o administración estratégica”. Asimismo, para Heracleous (1998: 481) “ahora no solamente la planeación estratégica es todavía usada de diversas formas, sino la situación es todavía más complicada por la introducción de un término más reciente, el ‘pensamiento estratégico’. Las relaciones entre planeación estratégica y pensamiento estratégico no es clara en la literatura, lo que provoca un estado de confusión sobre el tema”.

Esta confusión es palpable cuando se tratan de delimitar los aspectos que fundamentan la práctica del pensamiento estratégico; así por ejemplo mientras para Liedtka (1998:) el pensamiento estratégico incluye una perspectiva sistémica de los medios fines para crear valor, una clara visión del destino de la organización, la capacidad de adaptación repentina, la capacidad de armar la estrategia pensando a la

---

<sup>4</sup> Versiones preliminares de este documento fueron presentadas en el IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, UV; y en el XII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM.

<sup>5</sup> Para una visión más profunda de este tema, ver Hart (1992) y Miller, Hickson y Wilson (1996).

vez el pasado, el presente y el futuro de la organización y la habilidad de desarrollar hipótesis sobre el estado de la organización y ponerlas a prueba, para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) incluye siete aspectos: ver hacia adelante –tener en cuenta el futuro de la organización–, ver hacia atrás – considerar el pasado o historia de la organización–, ver desde arriba –tener la visión global de la organización–, ver desde abajo –dar importancia a los detalles de la organización que suceden en los diversos niveles jerárquicos–, ver al costado –tener la suficiente creatividad al generar estrategias–, ver más allá –tener la capacidad de identificar oportunidades donde nadie más la identifica– y ver a través –saber establecer y transmitir la visión de la organización–. Asimismo, mientras unos piensan que la planeación y el pensamiento estratégicos son distintos, para otros no es así: para Mintzberg el pensamiento estratégico es un acto de creatividad y síntesis diferente al acto programático y analítico que implica la planeación estratégica, y para Porter el propósito de la planeación estratégica es simplemente facilitar la creatividad inherente al pensamiento estratégico (Heracleous, 1998: 481-482).

Desde un punto de vista más amplio, mientras existen textos sobre pensamiento estratégico estrechamente vinculados al ámbito netamente administrativo, existen otros que escapan a dicho ámbito, lo que reafirma el carácter ambiguo de este término. Entre los primeros se encuentra el clásico texto de Ohmae (1988) y otros más: Robert (2006), Gimbert (2010), Morrisey (1996) y Tovstiga (2012). Lo que caracteriza a estos trabajos es, por una parte, la concepción del pensamiento estratégico como una forma de herramienta administrativa, específicamente, la administración estratégica y/o la planeación estratégica, y por otra parte, la utilización del término pensamiento estratégico como sinónimo de herramientas administrativas empleadas en procesos de consultoría, en otras palabras, bajo el término pensamiento estratégico se esconde una forma de promover dichas herramientas. Entre los segundos se pueden citar los textos de Gallego (2004) y Dixit y Nalebuff (1991), cuyo enfoque, si bien incluye aspectos de orden administrativo, y cuentan con cierto sustento académico, en realidad plantean que lo que denominan pensamiento estratégico pueda ser utilizado en cualquier situación concreta de la vida cotidiana, y no solamente la organizacional.

Sin embargo, más allá de la ambigüedad del término pensamiento estratégico, lo que sí es un hecho, es que éste forma parte integral de la administración estratégica, es decir, es un elemento esencial para la realización del liderazgo estratégico.

Así pues, ante esta ambigüedad del término pensamiento estratégico, se propone dotarlo de sentido y utilidad disciplinaria, aprovechando que en las ciencias sociales el significado tiende a ser más imputado que descubierto y que las cosas o hechos cobran existencia hasta que son nombrados y se les asigna un significado, pero también, aceptando el riesgo que toda propuesta siempre corre: la parcialidad, la arbitrariedad y la subjetividad. En todo caso esta propuesta no es sino un pretexto para ahondar en una de las aristas del complejo fenómeno que son las organizaciones.

Para reducir dicho riesgo, esta propuesta se sustentará en el análisis del desarrollo histórico de los marcos disciplinarios que se han encargado de dar cuenta del proceso estratégico durante el siglo XX y principios del XXI: la planeación estratégica y la administración estratégica desde el punto de vista pragmático y la teoría de la organización y los estudios organizacionales desde el punto de vista analítico. Esta distinción entre los puntos de vista pragmático y analítico es importante porque son las dos grandes orientaciones con las que se ha abordado al proceso estratégico.

Así pues, el presente trabajo tiene por objetivo proponer al pensamiento estratégico como un campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales.<sup>6</sup> Lo anterior como resultado del análisis de las relaciones teórico-pragmáticas entre la planeación estratégica, la administración estratégica, la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Para ello en principio se describe –brevemente– la evolución de la planeación estratégica hacia administración estratégica. Posteriormente, se describe –aún más brevemente– la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales. A partir de lo anterior, se destacan las relaciones teóricas entre la planeación estratégica y la teoría de la organización –por una parte– y la administración estratégica y los estudios organizacionales –por otra parte–. Posteriormente, dada la carencia de un campo de estudio analítico sobre el proceso estratégico, se establece una propuesta conceptual sobre lo que debiera significar el pensamiento estratégico y su lugar dentro de los estudios organizacionales, lo cual se concretiza en la propuesta de introducir al pensamiento estratégico como un campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Finalmente, se establecen algunas reflexiones sobre las implicaciones de dicha propuesta.

Dada la ambigüedad del término estrategia y la complejidad del proceso estratégico, resulta pertinente realizar más estudios y aportes de orden teórico, metodológico y práctico en torno a la estrategia y el proceso estratégico, y es en este sentido, que el presente trabajo pretende realizar una aportación al formato teórico que puede sustentar dichos estudios: el pensamiento estratégico.

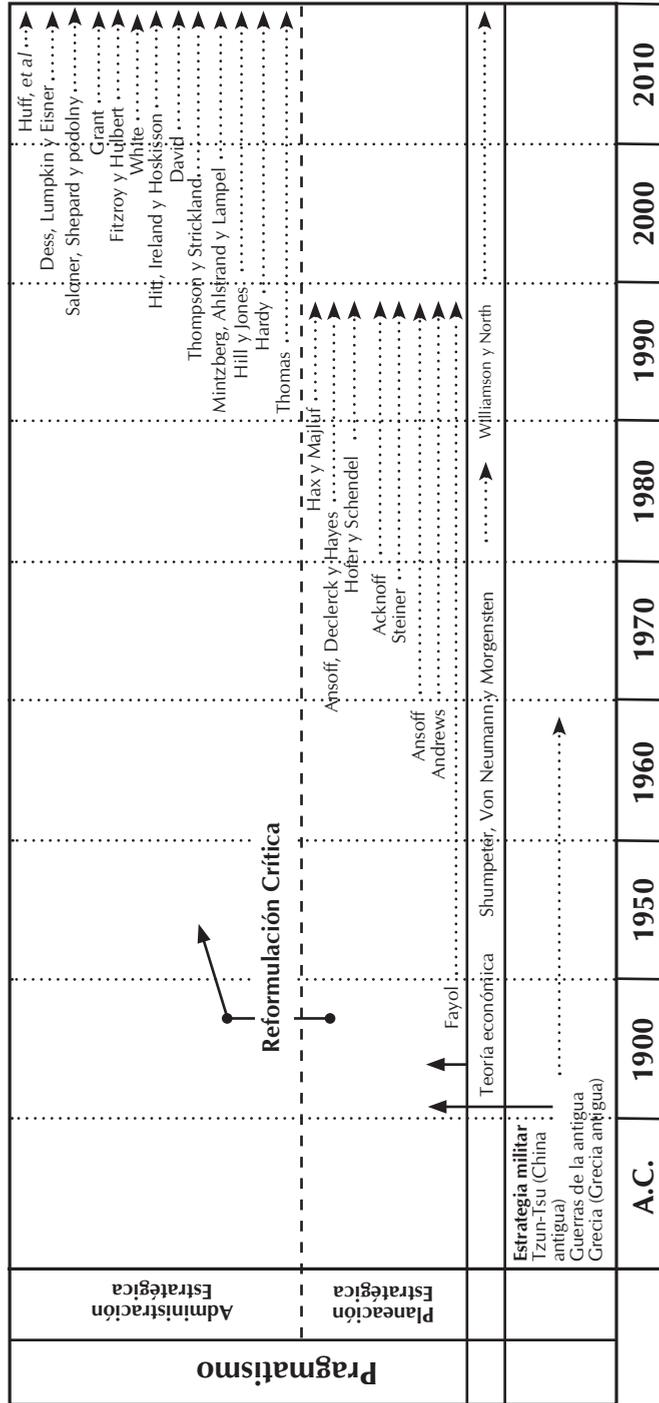
## 1. De la planeación estratégica a la administración estratégica

La *planeación* estratégica (PE) y la administración estratégica (AE) son los enfoques administrativos que tienen como sujeto principal de interés tanto a la estrategia como al proceso decisorio. De acuerdo a la figura 1, la PE ha evolucionado a lo que hoy en día se denomina AE; dichas herramientas administrativas mantienen una orientación netamente pragmática, es decir, una orientación centrada en las propuestas administrativas tendientes a la resolución de los problemas enfrentados por las organizaciones empresariales –primordialmente–. Desde un punto de vista

---

<sup>6</sup> Pudieran retomarse otros términos relacionados al proceso estratégico, como por ejemplo, el término análisis estratégico, sin embargo éste hace referencia específica al estudio de la acción organizada concreta de corte francés (Crozier y Friedberg, 1990).

**Figura 1**  
Desarrollo histórico de la PE y la AE



Fuente: elaboración propia.

elemental, la PE tiene su origen por una parte, en la noción de planeación –en tanto fase del proceso administrativo– y por otra parte, en la noción de estrategia.

La *planeación* (o mejor dicho previsión) constituye según Fayol (1971) una de las funciones administrativas que toda empresa desarrolla, y esta función está sustentada en la máxima de “gobernar es prever”, donde prever es calcular el porvenir, preparar y –sobre todo– comenzar a actuar. Fayol escribió esto a principios del siglo XX, y aunque ha habido algunas variaciones en la forma en como se presenta esta operación del –mal llamado–<sup>7</sup> proceso administrativo, esta definición sigue siendo precisa y útil, para entender qué es la planeación dentro de una organización.

Por su parte, la estrategia es un término mucho más difícil de contener, debido a su a su carácter socio-históricamente construido (Whipp, 1996) y a su ambigüedad.<sup>8</sup> Como es bien sabido, los orígenes del término estrategia se encuentran en el campo de la milicia. Dicho término deriva del verbo en griego *strategos* –o general– que significa planear la destrucción del enemigo a través del uso efectivo de los recursos (Bracker, 1980: 219);<sup>9</sup> de ahí que el término *estratagema* hace referencia a un ardid de guerra, un engaño hecho con astucia y destreza (Barba, 2000: 33), cuya necesidad de usarlo en el campo de los negocios apareció después de la segunda guerra mundial (Bracker, 1980: 219).<sup>10</sup>

Específicamente, a través del tiempo la PE ha venido a significar en términos generales una herramienta administrativa que parte del establecimiento de la misión y visión organizacionales seguido del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de llegar a establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan cumplir con la misión y visión establecidas de antemano. Esta noción se ha venido construyendo

<sup>7</sup> Fayol nunca hizo referencia a un proceso administrativo, sino a funciones administrativas.

<sup>8</sup> En efecto, si bien el concepto de estrategia hace referencia en términos generales al patrón o modelo de decisiones que determina y revela la forma de llegar a cumplir con los objetivos de una organización, en realidad de acuerdo dicho concepto puede adquirir varios significados: estrategia como plan (si uno se posiciona en el presente, la estrategia es resultado de concebir las acciones necesarias para alcanzar un futuro deseado), estrategia como patrón (si uno se posiciona en el presente, la estrategia es resultado de lo realizado en el pasado), estrategia como posición (la estrategia es resultado del establecimiento del lugar que se desea ocupar dentro del mercado), estrategia como perspectiva (la estrategia es resultado de ubicar a la organización en un futuro a partir de los esquemas mentales de los estrategas –misión y visión–), estrategia como *estratagema* (la estrategia es resultado de la búsqueda de beneficio de manera ventajosa –treta o trampa para vencer a la competencia–) (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 22-30).

<sup>9</sup> De acuerdo a Bracker (1980: 219) una de las primeras aplicaciones del término estrategia en los negocios ocurrió cuando Sócrates comparó los deberes de un general y un hombre de negocios mostrando que ambos planean el uso de los recursos para llegar a los objetivos. Pero más allá de los orígenes etimológicos del término estrategia, el lector puede encontrar en el trabajo de Henderson (1989) los orígenes ontológicos del término estrategia.

<sup>10</sup> La estrategia en el ámbito de la empresa se comienza a utilizar con Von Neumann y Morgenstern en su obra teoría del juego, y la definieron como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta, posteriormente Druker en su libro *The Practice of Management* afirma que los gerentes deben de aplicar la estrategia para alcanzar determinados recursos. Chandler es el primero que la estudia en su libro *Estrategia y Estructura* en 1962 (Mintzberg y Quinn, 1993).

a partir de diversos modelos estratégicos que diversos autores han propuesto a partir de mediados de la década de 1960<sup>11</sup> como respuesta al agotamiento de los modelos administrativos de esa época para hacer frente a contingencias ambientales, como por ejemplo, la disminución de la demanda, la sustitución de productos por nuevas tecnologías, o la competencia internacional (Ansoff, Declerck y Hayes, 2003: 49).

El principal promotor<sup>12</sup> de la PE fue el grupo de Andrews, Learned, Christensen y Guth con su libro *Política empresarial: textos y casos*, cuyo modelo representa la base de los diversos modelos de PE (ver Andrews, 1986). Otro autor destacado en el campo de la PE fue Ansoff (ver Ansoff, 1986 y 1988), quien a pesar de haber publicado su libro *Estrategia Corporativa* casi al mismo tiempo que Andrews y su grupo, no vio el éxito sino hasta la siguiente década (1970).<sup>13</sup> Sin embargo, existen diversos modelos de PE, que teniendo básicamente los mismos componentes que los de Andrews y Ansoff, fueron modificándose de acuerdo a los cambios que las organizaciones sufrieron a partir de las turbulencias ambientales, principalmente en la década de los 70's; es en este contexto que Steiner (1983), Ackoff (2004), Hofer y Schendel (1985), y Hax y Majluf (1997) propusieron modelos más desarrollados, siendo el de Hax y Majluf (1997) el modelo más destacado por situar la PE a nivel corporativo, negocios y funcional, y por incorporar algunos elementos que en la literatura de la AE son ya clara y explícitamente incorporados,<sup>14</sup> por lo que pudiera ser considerado como un modelo de transición entre la PE y la AE.

Así pues, la PE nace como respuesta al crecimiento del cambio ambiental generado a partir de la segunda mitad del siglo XX; sus elementos básicos son la misión, la visión, el análisis de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA), los objetivos estratégicos, las estrategias y las metas; y comprende un proceso compuesto por al menos tres etapas: formulación, ejecución y retroalimentación.<sup>15</sup> Sin embargo, lo que permite contextualizar la aparente simplicidad de estos elementos integrados en un proceso lineal –que va desde la misión hasta las metas–

<sup>11</sup> En este sentido, es pertinente señalar que los modelos de PE se han ido recuperando unos a otros a través del tiempo de forma acumulativa, es decir, los modelos más recientes han recuperado los elementos básicos de los modelos más antiguos.

<sup>12</sup> Los orígenes de la PE se remontan a los libros *Liderazgo en administración* de Philip Selznick escrito en 1957, y *Estrategia y Estructura* de Alfred Chandler, en 1962, siendo este último quien ofrece la primera definición moderna de estrategia, sin embargo, es Kenneth Andrews quien se reconoce como el promotor más activo de la PE (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

<sup>13</sup> La gran relevancia que causó el modelo de PE de Ansoff, no radicaba en innovaciones respecto del modelo de Andrews puesto que básicamente contenían los mismos elementos y procesos; lo que en realidad le dio impulso y relevancia, fue la emergencia de un modelo de gestión que se comenzó a propagar por todo Estados Unidos, casi como una religión sustentada en un discurso de modernidad y progreso: la PE. Al respecto, véase también, Ansoff (1988).

<sup>14</sup> Como se mostrará líneas abajo, la AE incorpora aspectos como ventaja competitiva (Porter, 1991 y 2000), competencias clave (Prahalad y Hamel, 1996), capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), análisis de portafolios (Henderson, 1998), entre otros más.

<sup>15</sup> Al respecto, es pertinente mencionar que la creación real de estrategia conecta la acción con el pensamiento, que vincularía la formulación con la implementación, siendo ésta una de sus principales caren-

y perfilar la práctica de la PE a lo largo de dichas etapas, son las siguientes premisas: a) la PE es una herramienta administrativa creada para la gran empresa privada cuyo fin último es mantener o aumentar la rentabilidad de un negocio; b) la estrategia debe ser explícita y formal; c) la PE debe ser desarrollada por el máximo nivel jerárquico y debe ser una función permanente de dicho nivel; d) hay dos formas de hacer la estrategia: a través de la *intuición* y a través de un *proceso formal* (la PE suple la falta de líderes visionarios encargados de conducir a la organización y representa esta segunda forma de hacer estrategia); e) el proceso de PE supone una separación entre la planeación y la implementación de la estrategia (ello supone también una separación entre concepción y ejecución de tipo taylorista); f) la PE se desarrolla a través de los diversos niveles administrativos y por ello implica un proceso de interrelación y participación entre las decisiones estratégicas, tácticas y operativas; g) la estructura debe seguir a la estrategia; h) la PE define tanto el negocio actual de la organización como el actuar futuro de la organización; i) la esencia de la PE es el análisis FODA; y j) la estrategia mantiene estrecha relación con las condiciones ambientales internas y externas de la organización, destacando entre estas últimas las relativas a la competencia.

27

Así, el discurso de la PE adquirió cierto grado de institucionalidad en tanto permitió dar respuesta a dos grandes problemáticas de las grandes organizaciones privadas: a) cómo escoger la correcta dirección de la organización de entre varias alternativas posibles cuando no se sabe cuál es el rumbo de la organización y b) cómo captar la energía de los individuos de la organización y aprovecharla en función de la nueva dirección escogida –a nivel de planes y programas de acción– (Ansoff, 1988). En otras palabras, la PE era una herramienta administrativa que daba dirección y sentido tanto externo como interno al rumbo de la organización.

Pero más allá de los aspectos benéficos de la PE, había la conciencia de que no se debía recurrir a ésta cuando las características organizacionales de la empresa en cuestión no lo requerían o no se tenían las condiciones para llevar a cabo un proceso de PE –debido a la complejidad implícita a la formulación e implementación de la PE– (Steiner, 1988). Así, con el paso del tiempo, la PE sufrió una serie de críticas, entre las que destacan el hecho de que la PE puede convertirse en un fin en sí mismo debido al apego, tiempo y recursos invertidos en la planeación e implementación de la estrategia lo que genera inflexibilidad ante los cambios; el hecho de que la estrategia no siempre sigue a la estructura ya que ésta no es maleable por decreto; el hecho de que la PE no funciona en ambientes inestables o que cambian con gran rapidez; el hecho de que la PE es costosa; el hecho de que la PE no sustituye a los líderes visionarios; y el hecho de que la PE es hecha para y en función de la gran empresa, lo cual limita su aplicación a otro tipo de organizaciones.

---

cias, ya que la PE tiene como una de sus premisas fundamentales que la formulación estratégica debe ser desarrollada por la alta jerarquía de la organización; mientras que la ejecución está a cargo de los mandos medios y la base operativa de las organizaciones.

Específicamente, con el aumento de la turbulencia ambiental y complejidad organizacional, el discurso y práctica de la PE tuvieron un decaimiento, el cual se vio reflejado contundentemente en la crítica que Mintzberg (1994) les haría. Para este autor la caída de la PE se debe en gran parte a las falacias que desarrolló: la falacia de la predicción (no se puede tener certeza total sobre el comportamiento futuro del ambiente), la falacia de la separación (no se puede planear sin tomar en cuenta a la base de la organización) y la falacia de la formalización (la PE no hace estrategias sino planes, es decir, la PE es meramente una programación de planes; para hacer estrategias se necesita de síntesis no de análisis).

28

No es sino a partir de una crítica a la PE que se comienza a generar una nueva forma de concebir el uso y estudio de la estrategia: la AE; corriente aún en construcción que si bien tiene como objetivo la funcionalización de la estrategia y del proceso estratégico, se caracteriza por mantener una posición teórica que le permite esbozar la complejidad inherente al proceso estratégico. Esto es, si bien la AE no abandona su orientación pragmática, permite empezar a plantear la complejidad asociada al proceso estratégico que la PE desatendía; cuestión que le permite refuncionalizar la naturaleza del proceso estratégico. Como lo establecen Bowman, Singh y Thomas (2002: 31), la AE tiene tres elementos: sus raíces en la práctica, su metodología y sus fundamentos teóricos. De entre los autores que abordan el tema de la AE se encuentran, entre otros, los siguientes: Thomas (1988); Hardy (1994); Hill y Jones (1996); Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999); Thompson y Strickland (2001); David (2003); Hitt, Ireland y Hoskisson (2004); White (2004); Fitzroy y Hulbert (2005); Grant (2005); Saloner, Shepard y Podolny (2005); Dess, Lumpkin y Eisner (2006); Huff, *et al.* (2009).<sup>16</sup>

A manera de síntesis, se puede establecer que en dichos textos se retoma el modelo esencial de PE pero se refuncionaliza a la luz de diversos aspectos que pueden ser agrupados en dos categorías. Los vinculados a herramientas prácticas como la ventaja competitiva, las estrategias competitivas, las cadenas de valor, análisis de los sectores industriales, las alianzas estratégicas, la integración vertical y horizontal, las competencias clave, las capacidades dinámicas, la estrategia basada en los recursos, el análisis de portafolio o el liderazgo.<sup>17</sup> Y los vinculados a aspectos que aunque en principio parecieran analíticos terminan siendo relacionados a asuntos meramente prácticos, como el emprendizaje, el diseño estructuro-organizacional, la cultura organizacional-corporativa, las relaciones de poder organizacionales, el conflicto organizacional, el conocimiento y aprendizaje organizacional, la comple-

<sup>16</sup> Como se puede apreciar, el predominio anglosajón en las propuestas de herramientas administrativas no es una excepción en el caso de la AE. Sin embargo, se han desarrollado algunos textos de corte hispano sobre AE que, en términos generales, *reproducen* de manera básica y acrítica lo expuesto en los textos anglosajones; véanse por ejemplo: Aceves (2004); Delgado (2011); Rodríguez (2008). Mención aparte merecen textos como los de Hermida, Serra y Kastika (1992) o Garrido Buj (2006) cuya propuesta es de mayor calidad.

<sup>17</sup> Al respecto, véanse: Bowman, Singh y Thomas (2002: 31).

alidad ambiental, entre otros.<sup>18</sup> Lo que está en el fondo de la AE es el tratar de establecer cómo cada uno de estos aspectos se relaciona con la estrategia y el proceso estratégico, y a partir de ello, refuncionalizar lo propuesto por la PE. Como es evidente, la AE es superior a la PE en cuanto a la cantidad de textos publicados y a la diversidad de temas abordados.

Así pues, puede considerarse que para la AE la formulación e implementación de la estrategia es un proceso complejo que no puede limitarse a ser desarrollado en procesos estructurados y formales. Ello no implica necesariamente erradicar el proceso de planeación formal, más bien, implica concebir al proceso de formulación e implementación de la estrategia como producto de un complejo conjunto de factores de carácter multifacético que en la PE no se alcanzaba a comprender adecuadamente. En este sentido, la AE representa un valioso aporte a la parte que la PE dejaba al azar: la implementación de las estrategias —es decir, de los planes—. Obviamente la PE se aseguraba de los detalles de la implementación de los planes, a nivel de la formulación, pero hacía caso omiso de los detalles de la implementación de los planes, a nivel empírico.

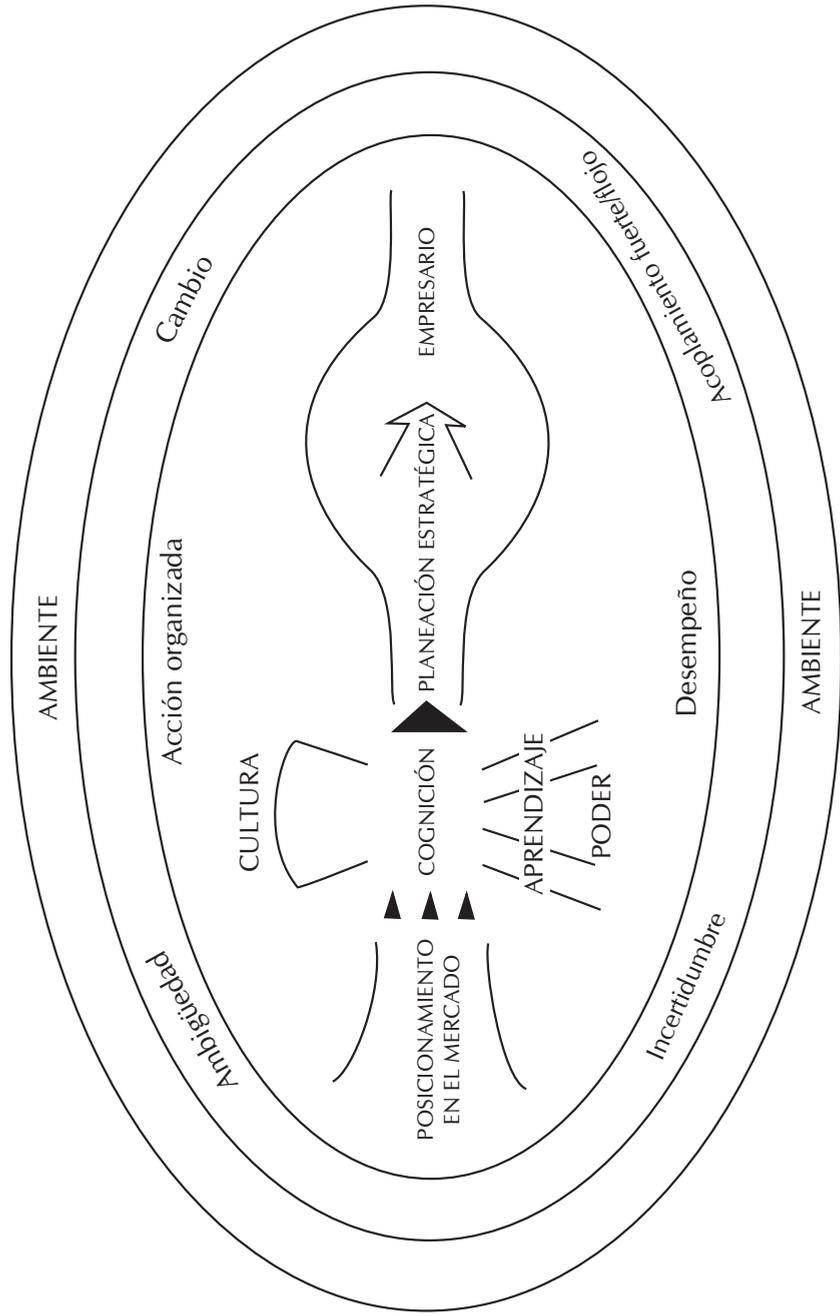
En este contexto, a juicio de los autores, el texto más influyente de AE corresponde a la obra de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999): *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Estos autores promueven un rompimiento paradigmático en el estudio y aplicación de la estrategia y del proceso estratégico: proponiendo y diferenciando la visión estratégica formal *versus* la visión estratégica compleja. En este sentido dichos autores ofrecen un modelo prescriptivo-explicativo del proceso estratégico en donde las organizaciones presentan configuraciones con formas particulares de estructura, contexto, comportamiento, a las cuales corresponden un conjunto de estrategias también particulares donde el cambio lineal o cuántico puede ocurrir y ocurre en cualquier momento; la clave está en coordinar estos equilibrios y periódicamente administrar también el cambio. De esta manera, el proceso de creación estratégica puede ser de diseño conceptual o planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual o en la socialización, o una simple respuesta emergente a las fuerzas del entorno. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez estratagemas, pero cada una responde a determinado momento y situación contextual (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 386-466).

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), la creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante, y todo esto debe ser en respuesta al entorno que puede ser exigente, lo que conjuntamente podría pensarse como la esencia de la AE.

---

<sup>18</sup> Al respecto véanse: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

**Figura 2**  
El proceso estratégico en la perspectiva de la administración estratégica



Fuente: reformulado a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999: 466).

Como lo muestra la figura 2, dentro de la AE la PE constituye sólo un elemento más de la creación de la estrategia que, a manera de caja negra, representa el centro de creación estratégica; pero además operan otros factores, por ejemplo, la cognición –de la cual surge la estrategia– está permeada desde arriba por la cultura y el ambiente, e influenciada por el posicionamiento estratégico; así mismo el aprendizaje y el poder son factores fundamentales que se deben integrar para conocer de qué manera influyen el proceso de creación de estrategia. No obstante, una vez que se crea la estrategia, la PE la adapta a cierto rumbo, con lo que se demuestra la utilidad de toda la concepción antes revisada, y ya en el ejercicio emprendedor, la empresa de manera proactiva aplica o adapta la estrategia en función de las contingencias ambientales. Todo ello considerando que la acción organizada se construye en contextos organizacionales caracterizados por el cambio, la incertidumbre, la ambigüedad y el fuerte/flojo acoplamiento estructural, los cuales determinan el desempeño organizacional. Como ya se mencionó, esta forma de concebir al proceso estratégico permite vislumbrarlo como un proceso complejo de carácter multifactorial.

De esta manera, las premisas que fundamentan el discurso y práctica de la AE son las siguientes: a) la formulación de la estrategia es un proceso contingencial (depende de la personalidad de los directivos, del tamaño de la organización, de los estilos de dirección, de la complejidad del medio ambiente, de la complejidad del nivel tecnológico, de la naturaleza de los problemas –nuevos o rutinarios–); b) la formulación de la estrategia es flexible (puede ser muy o poco analítica, muy o poco formal, puede incluir desde el corto hasta el largo plazo, pueden elaborarla desde ejecutivos especialistas hasta los directivos no especialistas); c) la estrategia establece las competencias únicas y centrales así como los recursos tangibles e intangibles para lograr la ventaja competitiva; d) la estrategia establece la posición que la organización desea alcanzar (utilizando por ejemplo el análisis de portafolio); e) las estrategias pueden ser desarrolladas por los líderes de la organización –al margen de un proceso formal de PE– y toman la forma de misión y visión organizacionales (siendo la experiencia y la intuición fundamentales); f) la capacidad estratégica de los líderes puede ser relegada ante la presencia de ambientes organizacionales altamente determinantes de la dinámica organizacional, siendo la única opción de dichos líderes adoptar una posición pasiva para asegurar la adaptación y sobrevivencia de la organización; g) la estrategia surge de un proceso cognitivo que independientemente de su naturaleza objetiva o subjetiva se genera en la mente de los líderes de la organización; h) las estrategias deben surgir de un proceso de aprendizaje a partir de las acciones ejecutadas donde se erradique la idea de ‘primero pienso y después actúo’ y donde la separación entre formulación e implementación sea indistinguible; por ello los líderes no sólo deben generar estrategias sino establecer las condiciones organizacionales para que se genere el aprendizaje organizacional del cual surjan diversas estrategias; i) la formulación e implementa-

ción de la estrategia resultan de un proceso político, por lo que el ejercicio de poder es fundamental para asegurar tanto la elección de una estrategia ganadora como su implementación; j) las nuevas estrategias encuentran en la cultura de la organización una barrera a su implementación por lo que los estrategas deben crear culturas de adaptación constante; k) la estrategia es un producto cultural que los estrategas deben saber gestionar para “crear” “culturas fuertes” que aseguren el compromiso organizacional; l) las estrategias deben estar en constante concordia con las estructuras y formas organizacionales para mantener la estabilidad de la organización a través del tiempo.

Si bien el aporte de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) constituye un marco que permite empezar a plantear el carácter complejo del proceso estratégico, lo hace de manera superficial, ya que su énfasis no se encuentra en la comprensión profunda del proceso estratégico, sino en las prácticas estratégicas que permiten un mejor desempeño organizacional, y no en la comprensión misma de dichas prácticas. Es pues necesario profundizar en la comprensión del carácter complejo del proceso estratégico.

32

## 2. De la teoría de la organización a los estudios organizacionales

Una vez, planteada la evolución de la PE hacia la AE, en este apartado se abordará muy brevemente el desarrollo de la teoría de la organización (TO) a los estudios organizacionales (EO), puesto que si bien la estrategia y el proceso decisorio han sido y son fenómenos de interés para estas disciplinas, no son el sujeto de estudio principal de éstas. Más bien se busca bosquejar dicho desarrollo para hacer notar en el siguiente apartado los paralelismos y relaciones teóricas entre la PE y la TO, y la AE y los EO.<sup>19</sup>

Tanto la TO como los EO se caracterizan por poseer una orientación analítica respecto de los diversos fenómenos organizacionales. Y siendo la estrategia y el proceso decisorio un fenómeno organizacional, la TO y los EO han contemplado dentro de su campo de estudio el análisis de este fenómeno; no obstante lo han hecho de manera parcial, es decir, dentro de estas disciplinas no se ha elaborado un marco de análisis que permita integrar las diversas facetas del proceso decisorio de las que da cuenta la AE. Pero como este es tema de los siguientes apartados volvamos al objetivo inicial del apartado en cuestión: plantear el desarrollo histórico de la TO hacia los EO.

Como lo muestra la figura 3, las corrientes teóricas básicas de la TO son la administración científica, las relaciones humanas, la burocracia, el comportamiento, la contingencia y las nuevas relaciones humanas. Estas corrientes han puesto énfasis respectivamente en el estudio y análisis de los procesos productivos, la estructura

---

<sup>19</sup> Un recorrido por los diversos temas abordados en el estudio de las organizaciones puede verse en Clegg, Hardy, Lawrence y Nord (2006) y Clegg (2010).

**Figura 3**  
Desarrollo histórico de la TO y los EO

	1900	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
<b>Análisis</b>	<b>Teoría de la Organización</b>	Administración Científica	Relaciones Humanas	Comportamiento	Nuevas Relaciones Humanas	Nuevas Relaciones Humanas		
		Burocracia						
<b>Estudios Organizacionales</b>			Antropología de las Organizaciones	Análisis de las Organizaciones	Análisis: Estratégico	Ecología Organizacional	Cambio Organizacional	
			Organizaciones Postmodernas	Análisis Postmoderno de las Organizaciones	Critical Management Studies	Teoría de la Ambigüedad Organizativa	Aprendizaje Organizacional	
			Organizaciones Postmodernas	Psicoanálisis en las Organizaciones	Cultura en las Organizaciones	Poder en las Organizaciones	Poder en las Organizaciones	Nuevo Institucionalismo

Fuente: elaboración propia.

informal, la estructura formal, los procesos decisorios, la relación entre la estructura organizacional y el ambiente/contexto de la organización, y la relación entre el individuo y la estructura formal.

No obstante su orientación analítica, estas corrientes nunca dejaban de lado los problemas relativos al desempeño, el control del comportamiento individual, la productividad, la eficiencia y la configuración estructural. Específicamente, a la vez que estas corrientes respondían a problemas de investigación académicos, también daban respuesta a problemas de carácter administrativo-empírico: desorden, desperdicio, ineficiencia, necesidad de control, monotonía en el trabajo, ausentismo, rotación, conflicto, malas actitudes, baja moral, disfunciones derivadas de la rigidez estructural, entre otros.

Y es este vestigio de pragmatismo de la TO, junto con otra serie de críticas, lo que dio origen al desarrollo de los EO. Específicamente, a la TO se le criticaba lo siguiente (Zey-Ferrell, 1981): su sesgo funcionalista/positivista; sus orientaciones pragmáticas y utilitaristas; su visión sobre racional del funcionamiento de la organización; su enfoque orientado a darle una gran importancia a las metas de la organización como poderosos ejes conductores de la organización; su visión de la organización como sistema armónico en donde prevalece el consenso de intereses de conflicto, su visión ahistórica de la organización; su escaso interés en el análisis de las relaciones de poder (desde un punto de vista crítico); y su visión de la organización como sobre determinada ambiental y tecnológicamente.<sup>20</sup>

De esta forma, los estudiosos de las organizaciones, al tratar de superar estas críticas, dieron pie a un rompimiento paradigmático respecto de la TO a nivel ontológico, epistemológico y metodológico. A su vez, este rompimiento dio origen a los EO, es decir, al surgimiento de una diversidad de corrientes de estudio que a diferencia de las corrientes que conforman la TO, se caracterizan por presentar visiones diversas y ambiguas del fenómeno organizacional que anteponen lo local a lo universal, lo particular a lo general, lo relativo a lo absoluto, el caos al orden, la ambigüedad a la claridad, la multi-racionalidad a la uni-racionalidad, la acción al determinismo, la confrontación al consenso, lo subjetivo a lo objetivo, lo cualitativo a lo cuantitativo, la comprensión a la explicación, la duda a la afirmación y la interpretación diversa a la aseveración. Entre estas corrientes se encuentran el aprendizaje y conocimiento organizacional, el análisis estratégico, el análisis postmoderno de las organizaciones, el análisis transcultural, la antropología de las organizaciones, los estudios críticos de la administración, la cultura en las organizaciones, la ecología organizacional, el nuevo institucionalismo, las organizaciones postmodernas, el poder en las organizaciones, el psicoanálisis en las organizaciones, las teorías de la ambigüedad organizativa y el cambio organizacional (De la Rosa, 2002: 27).<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> No obstante para una visión más detallada de las críticas a la TO ver, Donaldson (1985), Mouzelis (1975) y Silverman (1975).

<sup>21</sup> Sin embargo, este rompimiento paradigmático debe ser considerado sólo en términos generales ya que las corrientes de estudio de la TO mantienen directa e indirectamente vínculos teóricos con las corrientes

Al igual que la TO, estas corrientes han dado origen a respuestas de problemas de investigación académicos que han puesto énfasis en el estudio y análisis de temas como: la organización como constructo institucional; mecanismos de cambio isomórficos; la organización como forma discursiva, como espacio metafórico y como práctica disciplinaria; acción organizada; relaciones de poder; la organización como sistema de mediación de contradicciones; proceso de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional; cambio organizacional; formas de organización postburocráticas; incertidumbre, ambigüedad e interpretación en los procesos organizativos y decisorios; variedad organizacional; selección ambiental; competición por recursos; nichos ambientales; cultura e identidad organizacional, entre otros. No obstante, a diferencia de la TO, los EO no se enfocaron necesariamente en dar respuesta a problemas de carácter administrativo-empírico. De esta manera, mientras la TO permite plantear la complejidad inherente al fenómeno organizacional, los EO permiten ahondar en dicha complejidad.

35

### 3. Relaciones teóricas entre la PE y la TO, y la AE y los EO

Una vez expuesto el desarrollo histórico de la PE y la AE, y el desarrollo histórico de la TO y los EO, es necesario establecer de forma sintética las relaciones teóricas entre la PE y la TO –por una parte– y la AE y los EO –por otra parte–, las cuales se sintetizan en la figura 4.

Por una parte, la diferencia fundamental en el desarrollo de la PE y la TO es la orientación que las caracteriza: una tiene una orientación pragmática y otra tiene una orientación analítica; una busca resolver problemas prácticos y otra busca resolver problemas de investigación. Asimismo, aunque la PE y la TO tienen en común como sujeto de interés a la estrategia y al proceso estratégico, la primera se enfoca en ellos de manera específica y la segunda se enfoca en ellos de manera tangencial. Por otra parte, mientras la AE mantiene una postura pragmática, los EO mantienen una postura teórica, sin embargo, los dos ponen el énfasis en el proceso estratégico, la primera detalladamente y los segundos de manera parcial. Aunque la PE y la TO evolucionaron a partir de ciertas críticas mantienen ciertos vínculos pragmáticos y teóricos respectivamente, es decir, la AE se refuncionaliza a partir de la PE y los EO mantienen ciertos vínculos teóricos respecto de la TO.

Ahora bien, las corrientes de estudio de la TO directamente relacionadas con la PE son la escuela del comportamiento y la teoría de la contingencia. Por una parte, la escuela del comportamiento, teniendo su centro de análisis en la toma de decisiones representó la base teórica para el estudio de las decisiones estratégicas.

---

teóricas de los EO. Por ejemplo el nuevo institucionalismo sociológico parte del supuesto teórico contingente de que el ambiente determina la estructura organizacional, por lo que desarrolla –entre otras líneas de investigación– el estudio de las formas como los *ambientes institucionales* influyen las estructuras formales de las organizaciones.



Recuérdese que Simon (1982 y 1988) diferenciaba entre las decisiones programadas y las decisiones no programadas; éstas últimas eran en realidad las decisiones estratégicas. De esta manera Simon, al describir y analizar la esencia del proceso decisorio, en realidad sentó las bases teóricas del proceso estratégico desde el punto de vista formal de la PE. Pero no solamente la escuela del comportamiento sentó las bases teóricas del proceso estratégico, también sentó las bases teóricas para las críticas relativas a la falacia de la predicción a través de la noción de racionalidad limitada.<sup>22</sup>

Por otra parte, la teoría de la contingencia sentó las bases para legitimar la pertinencia de la PE y para el desarrollo del análisis FODA al introducir la noción de influencia ambiental dentro del análisis organizacional, a través de las variables contextuales de localización y dependencia –ambientales– (Pugh, *et al.*, 1969: 104-109). Específicamente, la teoría de la contingencia permitió desarrollar la idea básica –hoy en día trivial– de que las organizaciones deben adecuarse a su ambiente a riesgo de perecer. Asimismo, permitió sustentar el desarrollo del análisis de las amenazas y oportunidades al introducir la noción de ambientes muníficos y turbulentos (Burns y Stalker, 1994; Emery y Trist, 1965; Lawrence y Lorsch, 1973). Pero no solamente la teoría de la contingencia ayudó al desarrollo de la PE de esta manera, es decir, las críticas formuladas a la teoría de la contingencia en el sentido de que el ambiente no determina la estructura de la organización, sirvieron para legitimar el rol de los estrategas, pues de acuerdo a estas críticas, son los estrategas los que realmente definían el rumbo de la organización (Child, 1975 y 1997).

Asimismo, es gracias al desarrollo de las corrientes teóricas del aprendizaje y conocimiento organizacional, el cambio organizacional, la cultura en las organizaciones, la ecología organizacional, el nuevo institucionalismo, el poder en las organizaciones y las teorías de la ambigüedad organizativa que la AE logró desarrollarse. En otras palabras, la AE refuncionaliza a la luz del proceso estratégico, los aportes teóricos de algunas de las corrientes teóricas desarrolladas dentro de los EO. Así por ejemplo, la AE trata de establecer la importancia de la cultura organizacional y de las relaciones de poder al momento de implementar la estrategia; o por ejemplo, trata de vincular la noción de organizaciones inteligentes a la noción de estrategias, llegando a concluir que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden a desarrollar estrategias que fomentan el aprendizaje organizacional (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 265).

De esta manera se puede concluir que mientras la PE se desarrolló bajo el amparo de la TO, la AE se ha desarrollado a la luz de los EO. Sin el desarrollo de la TO y los EO, la PE y la AE difícilmente se hubieran desarrollado tal y como lo han hecho al día de hoy.

Si bien la AE permite vislumbrar el carácter complejo del proceso estratégico, antes de pasar al siguiente apartado, es necesario precisar lo que se entiende en este

---

<sup>22</sup> Asimismo, la administración científica sentó las bases para la falacia de la separación entre el pensamiento y la acción a través del establecimiento del *thinking department*.

trabajo por dicho carácter, lo cual deriva en parte, de haber señalado las relaciones teóricas entre la PE y la TO, y la AE y los EO. Así pues, el carácter complejo del proceso estratégico radica en que la hechura de las decisiones estratégicas no es sino resultado de la imbricación más o menos estrecha de diversos elementos,<sup>23</sup> procesos<sup>24</sup> y niveles<sup>25</sup> organizacionales, o en otras palabras, el carácter complejo del proceso estratégico radica en que en el proceso de hechura de las decisiones estratégicas confluyen diversos elementos, procesos y niveles organizacionales que, dependiendo su grado de injerencia –e importancia relativa–<sup>26</sup> en el proceso decisorio, dan forma a la naturaleza del proceso estratégico. Por ello, el proceso estratégico no puede ser entendido en amplio sentido, sino es a través de la relación que mantiene con dichos elementos, procesos y niveles. No está por demás señalar que el proceso –decisorio– estratégico representa uno más de estos elementos, procesos y niveles organizacionales.

38

#### **4. El pensamiento estratégico como agenda de investigación de los estudios organizacionales**

Por una parte, se puede concluir que la AE ha empezado a plantear a partir de los EO, una visión compleja del proceso estratégico mediante una propuesta que incluye las diversas facetas organizacionales asociadas al procesos estratégico, pero manteniendo una visión pragmática, esto es, en el campo de la AE, como señalan Dess y Lumpkin (2001: 3), hay una necesidad de coherencia teórica y una limitada construcción teórica fragmentada de los procesos estratégicos que impide entenderlos de manera integral.

Por otra parte, se puede establecer que la TO y los EO han estudiado al proceso estratégico parcializadamente, es decir, han analizado por separado las relaciones existentes entre el proceso estratégico y las diversas variables de análisis organizacional. Desde el campo de los EO, como lo establece Whipp (1996: 262), el carácter no reflexivo de los practicantes de la estrategia lleva a establecer un vínculo entre los académicos y los practicantes para destacar, analíticamente, el carácter social, cultural, político, cognitivo de la estrategia; cuestión que debe hacerse de forma integral, no aislada. Así por ejemplo, se han estudiado las barreras culturales al cambio estratégico (Hassard y Sharifi, 1994); se ha estudiado el impacto de la

---

<sup>23</sup> Estructurales, psíquicos, sociales, culturales, identitarios, institucionales, políticos, ambientales, entre los más destacados.

<sup>24</sup> Como los administrativos, los productivos, los de decisión, los de comunicación, los de aprendizaje, los de cambio, entre otros.

<sup>25</sup> Individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

<sup>26</sup> Por ejemplo, en la implementación de una decisión estratégica, las relaciones de poder pueden haber jugado un rol más trascendente que los aspectos culturales, sin que ello signifique que estos últimos no sean importantes para la implementación. O por ejemplo, en la formulación de una decisión estratégica, los antecedentes empresariales del estratega pueden haber sido más determinantes que su capacidad analítica y reflexiva, sin que ello reste importancia a dicha capacidad.

cultura nacional en la formulación de la estrategia (Schneider, 1989; Shane y Venkataraman, 1996); se ha analizado al proceso de formulación de la estrategia como un proceso político (Pettigrew, 1996); se ha analizado a la PE como un mecanismo disciplinario (Knight y Morgan, 1991), se ha estudiado el cambio estratégico en función de las formas como se interpreta al ambiente (Daft y Weick; 1994); se ha analizado la función del aprendizaje organizacional en el proceso de formulación de la estrategia (De Geus, 1996); se han estudiado las relaciones entre los ambientes institucionales y el rol de los estrategas (Beckert, 1999); se han analizado las formas de legitimidad organizacional –a partir de enfoques estratégicos e institucionales– y estableciendo las diversas estrategias para ganar, mantener y reparar la legitimidad organizacional (Suchman, 1995); se ha examinado el cambio estratégico desde el punto de vista racional, desde la perspectiva del aprendizaje y desde el enfoque cognitivo, tratando de establecer sus implicaciones y agrupándolas en un marco comprensivo integral (Rajagopalan y Spreitzer, 1996); entre otros estudios.

39

En este contexto, la propuesta de este trabajo es que los EO retomen de la AE la idea de concebir al proceso estratégico como un proceso complejo, pero no bajo una orientación pragmática, sino bajo un enfoque analítico y comprensivo. Se propone pues, que los EO incluyan dentro de su campo de estudio al proceso estratégico, y este campo de estudio, como el lector puede intuir, puede estar representado por lo que ambiguamente se ha denominado pensamiento estratégico, como lo sugiere la figura 5.

En otras palabras, la propuesta es que dentro de los EO se desarrolle el estudio del proceso estratégico como un proceso complejo, es decir, que el proceso estratégico se estudie multifacéticamente, integralmente, complementariamente; que el proceso estratégico pueda ser estudiado a través de sus múltiples interrelaciones con las demás variables organizacionales, pero no de forma separada, sino de forma integral, no con el objetivo de funcionalizar los resultados de investigación sino de comprender en sí mismo la complejidad inherente al proceso estratégico. No se trata de una postura tajante, en todo caso la idea es primero comprender para después prescribir sobre bases fundamentadas.

Paradójicamente, mientras la visión pragmática se ha nutrido de la visión analítica, la visión analítica no ha retomado aspectos interesantes que la visión pragmática le puede aportar: la pertinencia de estudiar al proceso estratégico como un proceso complejo en el que el proceso estratégico no hace sentido sino a partir de los demás elementos y fenómenos organizacionales.

Bajo esta propuesta, el pensamiento estratégico implicaría dar cuenta, desde un punto de vista analítico, comprensivo e integral, del hecho de que el proceso estratégico es diseño predeterminado, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; implica conocimiento individual, interacción social y cooperación a la vez que conflicto; implica analizar antes, programar después y negociar durante; todo ello considerando la respuesta a un entorno que puede ser exigente o generoso.



Al respecto, algunas de las preguntas que Mintzberg *et al.* (1999: 452-460) se plantean con relación al proceso estratégico, pueden ser un buen ejemplo de lo anterior: ¿Cuán compleja debe ser una estrategia? ¿Cuán estrechamente integrada debe estar una buena estrategia? ¿Cuán original o novedosa debe ser una buena estrategia? ¿Cuán premeditado o emergente deber ser un proceso efectivo de formación de estrategia? ¿Hasta qué punto existe la necesidad de ejercer un control *a priori* en lugar de hacer un aprendizaje posterior? ¿Cómo hacemos para leer la mente de la organización –o del estratega–? ¿Cómo hacen los estrategas para reconciliar las fuerzas conflictivas para el cambio y la estabilidad? ¿Qué es el pensamiento estratégico y cuáles de sus formas son las más efectivas? ¿Cómo se logra que lo específico informe a lo general y que lo general pueda aplicarse a lo particular? Mientras la AE se plantea estas preguntas buscando obtener respuestas útiles y aplicables a la práctica administrativa concreta, un enfoque organizacional debería plantearse todas estas preguntas –y otras más– esperando obtener respuestas articuladas<sup>27</sup> e integrales<sup>28</sup> que, más allá de su utilidad empírica,<sup>29</sup> permitieran comprender la naturaleza compleja del proceso estratégico.

41

Si bien el estudio del proceso estratégico como un proceso complejo puede desarrollarse a partir de un análisis teórico, la investigación empírica también es relevante y necesaria. Al respecto, el estudio que realizaron Hernández y De la Rosa (2007) acerca de la naturaleza compleja del proceso estratégico en una mediana empresa dedicada a la producción y venta de agua purificada, permite mostrar como el proceso estratégico no puede ser entendido sino en el contexto de diversas facetas: la capacidad de planeación no formalizada que toma la forma de estrategia de sombrilla;<sup>30</sup> la capacidad de saber donde posicionarse en el mercado; la capacidad de establecer –de manera analítica, intuitiva y creativa a la vez– la misión de la empresa y de saberla comunicar a los empleados; la capacidad de aprendizaje reflejada en la constante adaptación de la empresa a su ambiente y la capacidad de establecer condiciones para que se genere el aprendizaje organizacional por parte de los miembros de la empresa; la capacidad de ejercer influencia en los subordinados para implementar las decisiones a pesar de la resistencia inicial; la capacidad para generar una cultura corporativa basada en los valores de servicio al cliente y generación de empleos en la que los miembros se sientan orgullosos de trabajar en

<sup>27</sup> Respuestas que deberían ser construidas de forma articulada respecto de las diversas aristas del proceso estratégico. No es ocioso mencionar que en realidad cada pregunta representa una arista del proceso estratégico.

<sup>28</sup> Respuestas que deberían mantener un sentido de integralidad, de igual forma, respecto de las diversas aristas del proceso estratégico.

<sup>29</sup> Por ejemplo, no es lo mismo preguntarse: ¿Cuán compleja *debe* ser una estrategia? a preguntarse: ¿Cuán compleja es una estrategia y *por qué* lo es? El cambio de énfasis entre la prescripción del *debe* o *debería* y la comprensión de lo que realmente es y *por qué* es de esa manera, resulta fundamental para establecer la diferencia entre los enfoques administrativo y organizacional del proceso estratégico.

<sup>30</sup> Respecto del término estrategia de sombrilla ver Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999: 27).

la empresa; la capacidad de interpretar los factores ambientales a los cuales hay que responder, como por ejemplo, el clima ambiental –dado que se trata de un producto estacional– entre las principales. Facetas que son reflejo de los diversos elementos, procesos y niveles organizacionales de dicha mediana empresa.

Así, se propone que el pensamiento estratégico se convierta en la versión analítica y comprensiva de la AE, pues lo que ha hecho la AE desde el punto de vista pragmático, los EO lo han empezado a hacer desde el punto de vista analítico pero no integralmente.

A lo más han surgido estudios que si bien son importantes, sólo dan cuenta de una visión analítica, pero parcial y no integral, del proceso estratégico. De esta manera, ante la ambigüedad del término pensamiento estratégico, se propone darle un sentido que vaya más allá de la reducción de su propia ambigüedad: el estudio de la complejidad del proceso estratégico desde una perspectiva organizacional.

42

## **5. A manera de conclusión: implicaciones sobre la inclusión del pensamiento estratégico como agenda de investigación en los estudios organizacionales**

Al menos tres implicaciones se pueden derivar si los estudios organizacionales incluyeran dentro de su agenda de investigación al pensamiento estratégico.

En primer lugar, generalmente la PE y la AE son consideradas como herramientas asociadas al mejoramiento del desempeño de la gran empresa privada; desde el punto de vista del pensamiento estratégico como agenda de investigación de los estudios organizacionales, el proceso estratégico sería asociado no solamente a la gran empresa, sino a otros tipos de organización como las pequeñas empresas, las organizaciones públicas, las organizaciones gubernamentales, las organizaciones sociales, entre otras. Ello es importante, porque no solamente en las grandes empresas privadas se desarrollan procesos estratégicos, e incluso, la complejidad de los mismos es mayor en organizaciones diferentes a la gran empresa, como lo exponen Cohen y March (1986) para el caso de las instituciones educativas.

En segundo lugar, en concordancia con lo anterior, el desarrollo de estudios empíricos sobre la complejidad del proceso decisorio en diversos tipos de organizaciones contribuiría a generar propuestas teóricas sobre la naturaleza compleja de dichos procesos, considerando y contrastando los diferentes aportes sobre este tema tales como la toma de decisiones lineal de Simon (1988), el *garbage can model* de Cohen, March y Olsen (1972), el modelo incremental de Lindblom (1996), entre otros.

A su vez, estas propuestas teóricas permitirían recapacitar, reelaborar y perfeccionar las propuestas administrativas comprendidas dentro de la AE; en otras palabras, el pensamiento estratégico como parte de la agenda de investigación de los estudios organizacionales podría erigirse, a su vez, como la conciencia teórica de la AE. Lo anterior resulta relevante si se considera que en el campo de la AE, la lite-

ratura académica y los desafíos encarados por los ejecutivos indican que la práctica y la teoría no están siempre conectados (Bowman, Singh y Thomas, 2002: 32), es decir, la investigación en AE no ha producido aun los resultados prácticos esperados por los administradores puesto que hay una brecha entre lo que es conocido desde una perspectiva académica y lo que es –o puede ser– prescrito a los administradores (Bettis, en Bowman, Singh y Thomas, 2002: 32).

En tercer lugar, la inclusión del pensamiento estratégico como elemento de la agenda de investigación dentro de los estudios organizacionales, no solamente contribuirá al fortalecimiento de la AE, también contribuiría a la construcción de una base teórica más robusta sobre el fenómeno organizacional al dar cuenta de la variable toma de decisión en el contexto de la acción organizada.

Finalmente, sirva este trabajo para generar reflexiones sobre la importancia del desarrollo del estudio del proceso estratégico desde un punto de vista organizacional, que genere respuestas a cuáles son las relaciones entre, por una parte, la toma de decisiones y, por otra, la estructura organizacional, el ambiente organizacional, los marcos de acción institucionales, la cultura organizacional, local regional y nacional, las relaciones de poder intraorganizacionales, las lógicas de acción afectivas, los procesos de aprendizaje e innovación organizacional, entre otros.

## Bibliografía

- Aceves Ramos, Victor D. (2004), *Dirección Estratégica*, Mc Graw Hill, México.
- Ackoff, Russell L. (2004), *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México.
- Andrews, Kenneth R. (1986), *El concepto de estrategia en la empresa*, Orbis, Barcelona.
- Ansoff, H.I, R.P. Declerck, R. L. Hayes (2003), *El planteamiento estratégico*, Trillas, México.
- Ansoff, Igor (1986), *La estrategia de la Empresa*, Ediciones Orbis, México.
- Ansoff, Igor H. (1988), *The New Corporate Strategy*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Barba Álvarez, Antonio (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración", en *Iztapalapa*, año 20, núm. 48, pp. 11-34.
- Beckert, Jens (1999) "Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations", *Organizations Studies*, vol. 20, núm. 5, pp. 777-799.
- Bowman, Edward H., Harbir Singh y Howard Thomas (2002), "The domain of strategic management: History and evolution", en Pettigrew, Andrew, Howard Thomas y Richard Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, pp. 31-51.
- Bracker, Jeffrey (1980), "The historical development on the strategic management concept", *Academy of Management Review*, vol. 5, núm. 2, pp. 219-224.
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1994), *The management of innovation*, Oxford University Press, Great Britain.
- Child, John (1975), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice" en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, *People and organizations*, Longman, Londres, pp. 91-107.
- Child, John (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect", *Organization Studies*, vol.18, núm. 1, pp. 43-76.

- Clegg, Stewart (2010), *Sage directions in organization studies*, Sage, New Delhi.
- Clegg, Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord (2006), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London.
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986), *Leadership and ambiguity. The American college president*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972), "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México.
- Daft, Richard L. y Karl E. Weick (1994), "Strategic change and the environment", en Hardy, Cynthia, *Managing Strategic Action*, Sage, London, pp. 80-92.
- David, Fred R. (2003), *Conceptos de administración estratégica*, Pearson, México.
- De Geus, Arie P. (1996), "Planning as Learning" en McKiernan, Meter (ed.) *Historical Evolution of Strategic Management* (Vol. I), Dartmouth, Great Britain, pp. 133-137.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2002), "Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional", *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 8, pp. 13-44.
- Delgado Castillo, Héctor (2011), *Administración Estratégica. Un enfoque metodológico*, Trillas, México.
- Dess, Gregory G. y G. T. Lumpkin (2001), "Emerging issues in strategy process research", en Hitt, Michael A., R. Edward Freeman y Jeffrey S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Bodmin, Cornwall, pp. 3-34.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin y Alan B. Eisner (2006), *Strategic management. Text & Cases*, Mc Graw-Hill Irwin, New York.
- Dixit, Avinash K. y Barry J. Nalebuff (1991), *Pensar estratégicamente. Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*, Antonio Bosh, Barcelona.

- Donaldson, L (1985), *In Defense of Organizational Theory. A Reply to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", en *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-32.
- Fayol, Henri (1971), *Administración Industrial y General: previsión, organización, dirección, coordinación y control*, Herrero Hermanos, México.
- Fitzroy, Peter y James Hulbert (2005), *Strategic Management. Creating value in turbulent times*, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Gallego, Fabio (2004), *El pensamiento estratégico*, Paidós, Barcelona.
- Garrido Buj, Santiago (2006), *Dirección Estratégica*, Mc Graw-Hill Interamericana, Madrid.
- Gimbert, Xavier (2010), *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*, Deusto, Barcelona.
- Grant, Robert M. (2005), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, Padstow, Cornwall.
- Hardy, Cynthia (1994), *Managing Strategic Action*, Sage, London.
- Hart, Stuart L. (1992), "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 2, pp. 327-351.
- Hassard, John y Sudi Sharifi (1994), "Cultural barriers to strategy change", en Hardy, Cynthia, *Managing Strategic Action*, Sage, London, pp. 134-142.
- Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997), *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*, Granica, Argentina.
- Henderson, Bruce D. (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 139-143.
- Henderson, Bruce D. (1998), "La cartera de productos", en Stern, W. Carl y George Stalk Jr. (Coords.) *Ideas sobre estrategia. The Boston Consulting Group*, Deusto, Bilbao, pp. 54-58.

- Heracleous, Loizos (1998), "Strategic Thinking or Strategic Planning?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 3, pp. 481-487.
- Hermida, Jorge, Roberto Serra y Eduardo Kastika (1992), *Administración y Estrategia*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Hernández Lobato, Maricela y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (2007), "Una aproximación a la naturaleza del proceso estratégico en la mediana empresa industrial del estado de Veracruz: un estudio de caso", en Gómez García, Joas y Enrique Vázquez Garatachea (Coords.) *Economía y políticas públicas*, Grupo Editorial Hess, México, pp. 261-294.
- Hill, Charles W. y Gareth R. Jones (1996), *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado*, Mc Graw-hill, Bogota.
- Hitt, Michel A., R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson (2004), *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, México.
- Hofer, Charles W. y Schendel Dan (1985), *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*, Norma, Colombia.
- Huff, Anne Sigismund, Steve W. Floyd, Hugh D. Sherman y Siri Terjesen (2009), *Strategic management. Logic and action*, John Wiley & Sons, Crawfordsville.
- Knights, David y Glenn Morgan (1991), "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique", *Organization Studies*, vol. 12, núm. 2, pp. 251-273.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch (1973), *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona.
- Liedtka, Jeanne M. (1998), "Strategic Thinking: can it be taught?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 1, pp. 120-129.
- Lindblom, Charles E. (1996), "La ciencia de "salir del paso"", en Aguilar Villanueva, Luis F. *La hechura de las políticas*, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 201-225.
- Miller, Susann J., David J. Hickson y David C. Wilson (1996), "Decision-Making in organizations", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 293-312.

- Mintzberg, Henry (1994), "The Rise and Fall of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 107-114.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993), *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999), *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Argentina.
- Morrisey, George L. (1996), *Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mouzelis, Nicos P. (1975), *Organización y Burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Península, Barcelona.
- Ohmae, Kenichi (1988), *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, Mc Graw-Hill, México.
- Pettigrew, Andrew M. (1996), "Strategy formulation as a political process" en McKiernan, Meter (ed.) *Historical Evolution of Strategic Management* (Vol. I), Dartmouth, Great Britain, pp. 349-358.
- Porter, Michel (1991), *La Ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Vergara, Argentina.
- Porter, Michel (2000), *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México.
- Prahalad, C.K. y Gary Hamel (1996), "The core competence of the corporation" en McKiernan, Meter (ed.) *Historical Evolution of Strategic Management* (Vol. I), Dartmouth, Great Britain, pp. 397-409.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1969), "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 1, pp. 91-114.
- Rajagopalan, Nandini y Spreitzer Gretchen M. (1996), "Toward a theory of strategy change: a multi-lens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 1, pp. 48-79.

- Robert, Michel (2006), *El nuevo pensamiento estratégico puro y simple. Cómo elaborar y ejecutar estrategias corporativas efectivas*, Mc Graw-Hill Interamericana, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2008), *Administración con enfoque estratégico*, Trillas, México.
- Saloner, Garth, Andrea Shepard y Joel Podolny (2005), *Administración estratégica*, Limusa Wiley, México.
- Schneider, Susan C. (1989), "Strategy Formulation: the impact of national culture", *Organization Studies*, vol. 10, núm. 2, pp. 149-168.
- Shane, Scott y S. Venkataraman (1996), "Renegade and rational championing strategies", *Organization Studies*, vol.17, núm. 5, pp. 751-771.
- Silverman, David (1975), *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. (1982), *La nueva ciencia de la dirección gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.
- Steiner, George A. (1988), *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*, CECSA, México.
- Suchman, Mark C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 571-610.
- Teece, David J., Gary Pisano y Amy Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.18, núm. 7, pp. 509-533.
- Thomas, Joe G. (1988), *Strategic management. Concepts, practice, and cases*, Harper and Row, Publishers, New York.
- Thompson, Arthur A. y A J. Strickland (2001), *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*, Mc Graw-Hill, México.

Tovstiga, George (2012), *Estrategia en la práctica. La guía profesional para el pensamiento estratégico*, Granica, Buenos Aires.

Whipp, Richard (1996), "Creative Deconstruction: strategy and organizations", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 261- 275.

White, Colin (2004), *Strategic Management*, Palgrave MacMillan, China.

Zey-Ferrell, Mary (1981), "Criticisms of the dominant Perspective on Organizations", *The Sociological Quarterly*, 22 (spring), pp. 181-205.