

La estrategia como práctica en la pequeña empresa familiar

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Marcela Victoria Rendón Cobián¹

“...los agentes sociales tienen ‘estrategias’ que muy pocas veces se fundamentan en una verdadera intención estratégica.”
Pierre Bourdieu. *Razones prácticas*

RESUMEN

El concepto de estrategia es analizado desde dos perspectivas disciplinarias, la administración y los estudios organizacionales. Desde la primera, la estrategia es considerada como el resultado de un proceso racional que permite plantear los ejes de desarrollo de una organización. Dicha racionalidad es negada cuando se aborda el caso de la pequeña empresa familiar, tanto por las limitaciones propias de su tamaño como por su convivencia estrecha con la institución familiar, ámbito caracterizado, entre otros, por la importancia de la vida afectiva. Desde los estudios organizacionales, se acude a la discusión sociológica de la construcción social para considerar a la estrategia como una práctica social y analizar su potencial explicativo en el caso de la pequeña empresa familiar.

¹ Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo electrónico: marcela_uami@hotmail.com

ABSTRACT

The concept of strategy is examined from two disciplinary perspectives, business administration and organization studies. From the first one, strategy is the result of a rational process that allows the establishment of the axes of development of an organization. Such rationality is denied when we consider the case of the small family business, both by the limitations of size and its close cohabitation with the family institution, which is characterized, among others, by a very important affective life. Thus, from the organizations studies perspective, the text is based on the sociological discussion of social construction in order to consider strategy as a social practice and analyse its explanatory potential in the case of small family business.

Palabras clave: Estrategia, práctica, pequeña empresa familiar, construcción social.

Keywords: Strategy, practice, small family business, social construction.

Introducción

El objetivo principal de este trabajo es el de reflexionar sobre las modalidades de elaboración estratégica en la pequeña empresa familiar (PEF), tomando en consideración que su particular ámbito de actuación se ubica en la conjunción de dos instituciones distintas, la empresa y la familia. Este tipo de organizaciones es dirigido por individuos que asumen simultáneamente diversos papeles sociales: ellos son a la vez propietarios, directivos de empresa y jefes de familia. Sus relaciones sociales se establecen a la luz de sus principales papeles sociales, entremezclando intensamente afectos y racionalidades, para elaborar, aparentemente de manera poco coherente, estrategias que marcan significativamente el rumbo de la organización y de la familia.

Para abordar la problemática mencionada, realizaremos en un primer apartado un breve análisis de la perspectiva administrativa, sustentada en el positivismo, para pasar en un segundo momento a la orientación de los estudios organizacionales, basada en las teorías de la construcción social; ello nos permitirá trasladar el estudio de la estrategia del ámbito instrumental al del análisis social. Un tercer apartado está dedicado a introducir, de manera somera, algunos rasgos distintivos del estudio reciente de la PEF para ejemplificar con un estudio de caso la aplicación teórica de la estrategia como práctica. El trabajo finaliza con una breve reflexión acerca de la importancia de considerar a la estrategia como una práctica social y avanza algunos aspectos que deben ser incorporados en el futuro cercano para complementar dicha visión teórica.

117

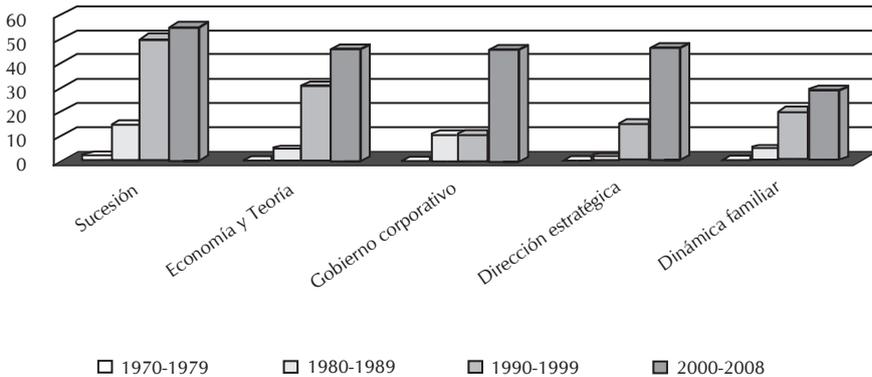
1. La visión administrativa de la estrategia en la empresa familiar

En torno al estudio de la elaboración de las estrategias encontramos dos grandes orientaciones. La primera es de origen estadounidense, de naturaleza positivista, y se encuentra fuertemente impregnada por un funcionalismo que pregona la incorporación de los instrumentos formales de la planeación como mecanismo para la sobrevivencia y el crecimiento de la empresa. Este tipo de razonamientos conoce ya una larga trayectoria y representa la visión hegemónica de la orientación administrativa, técnica y universal. La segunda es bastante reciente, de origen europeo y sustentada en enfoques sociológicos constructivistas.

Con respecto a la primera visión resulta ilustrativo mencionar un estudio realizado por Velasco, Guzmán y Quintana (2011), en el que revisan 684 artículos publicados sobre empresa familiar desde el año 1961 hasta el 2008, todos ellos realizados por investigadores de los Estados Unidos. Una característica metodológica importante es la creciente utilización de métodos cuantitativos y la incorporación de muestras cada vez más extensas. Con respecto a los principales temas abordados, se menciona que la sucesión ha sido históricamente el más estudiado, seguido

cada vez más de cerca por otros temas. El segundo de ellos, de orden más teórico, se refiere a las propuestas analíticas provenientes de la economía y la teoría de la organización, destacándose principalmente aquellas inscritas en el nuevo institucionalismo económico. El tercero corresponde al gobierno corporativo, el cual refleja la dificultad y los conflictos que se establecen entre la dimensión económica y la familiar en este tipo de organizaciones. El cuarto tema, que es el que nos interesa particularmente, se refiere explícitamente a la dirección estratégica y el cambio organizacional. De acuerdo con el estudio, éste es un tema crecientemente importante ya que las empresas familiares requieren cada vez más de la incorporación de instrumentos administrativos formales, destacándose en este caso los referidos a la planeación estratégica. El quinto tema en orden de importancia corresponde a la problemática de la relación entre dos ámbitos institucionales: la familia y la empresa, y enfatiza la necesidad de contar con modelos de mediación entre ambas esferas de acción. La gráfica 1 ilustra lo anteriormente expuesto.

Gráfica 1
Principales temas abordados en el estudio de la empresa familiar



Fuente: Velasco, Guzmán y Quintana (2011).

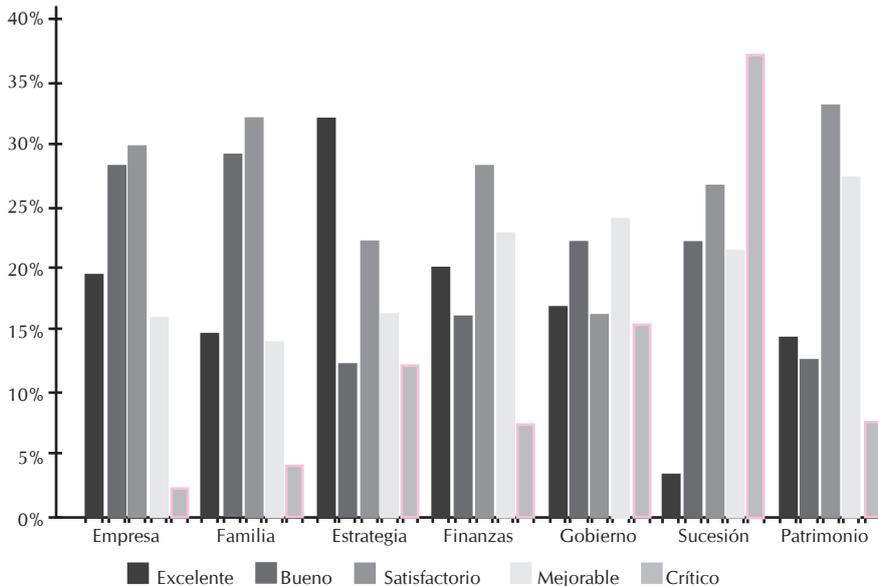
Si bien esta visión se aplica generalmente al conjunto de las empresas familiares, resulta más comprensible cuando éstas han alcanzado cierto tamaño, es decir, cuando se aborda el caso de las medianas y, sobre todo, de las grandes. Así por ejemplo, en un estudio realizado recientemente en nuestro país (Banamex y ProfitConsulting, 2008) en 322 empresas familiares, se encontró que una de sus áreas más desarrolladas es precisamente la estratégica, mientras que una de las más complejas y conflictivas resulta ser la sucesión (ver gráfica 2). De acuerdo con los

resultados de este estudio, el 83% de las empresas familiares encuestadas ha elaborado una estrategia específica de desarrollo mientras que el 45% posee un plan estratégico escrito. Es preciso señalar que este estudio de la empresa familiar se realizó sin tomar en cuenta las especificidades del tamaño de la empresa. De esta manera, podemos observar que una parte relevante de la muestra corresponde a empresas de tamaño mediano y grande; la PEF representa solamente el 5% del total de dicha muestra, siendo el 2% representado por la micro empresa, el 38% por la mediana y el restante 55% por la grande (ver gráfica 3).

Esta proporción evidentemente no es en absoluto representativa de la distribución real del tamaño de la empresa en nuestro país, ya que de acuerdo con datos recientes del INEGI (2009), la microempresa constituye el 94.81% del total de los establecimientos económicos en el país, seguidos de la pequeña empresa con el 4.18 %, la mediana con el 0.82 %, y finalmente la grande con el 0.19 %. Aún cuando en este estudio el tema de la estrategia resultó central, no debemos perder de vista que en su mayoría fueron grandes y medianas empresas. Es de llamar la atención que si bien el tamaño juega un papel importante en la incorporación de instrumentos racionales de planeación, observamos que el tema de la familia sigue siendo de alta relevancia ya que aún a pesar de que la mayoría de las empresas del estudio son de gran tamaño, el 67% de ellas colocaron a la familia como un ámbito

119

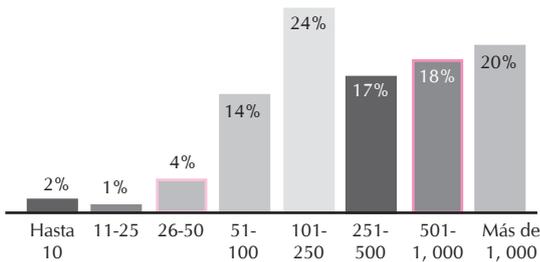
Gráfica 2
La empresa familiar en México. Algunos temas centrales



Fuente: Banamex y ProfitConsulting (2008).

Gráfica 3
La empresa familiar en México. Número de empleados en el estudio

Números de empleados



Las empresas participantes son fuente importante de empleo: 38% tiene plantillas mayores a 500 personas, y sólo un 21% de empresas tiene un máximo de 100 empleados.

120

Fuente: Banamex y ProfitConsulting (2008).

más relevante que la empresa; sólo el restante 33% consideró que la empresa es más importante que la familia misma.

Regresando al tema de las orientaciones con respecto al papel de la planeación estratégica, podemos señalar que para la segunda corriente la planeación estratégica no es considerada necesariamente como un dispositivo formal, deslizándose el énfasis hacia el terreno de la estrategia. En este caso, la estrategia puede ser interpretada como un conjunto de acciones o prácticas que hacen frente a una serie de situaciones emergentes que irrumpen en el espacio de la cotidianidad. Aunque esta perspectiva propone abordar la elaboración de estrategias independientemente del tamaño de la organización, resulta de particular interés para el caso general de la pequeña empresa, y en particular, para el de la PEF. Esta reflexión adquiere más importancia cuando se constata que la gran mayoría de las pequeñas empresas en nuestro país son familiares.

De esta manera, subscribimos la idea de Etrillard (2004) de que la planeación estratégica, así como sus herramientas, tendría poca utilidad para la pequeña empresa dado que el dueño –y dirigente– es quien concentra una parte importante del poder de decisión, y que si bien ha desarrollado experiencia e intuición, no sólo no dispone de los conocimientos técnicos y conceptuales para comprender y aplicar los mecanismos de la planeación estratégica, sino que además, incorpora en la elaboración de la estrategia aspectos afectivos y culturales relevantes.

También es importante señalar, por otro lado, la amplia crítica que se ha hecho de la aplicación de la planeación estratégica en unidades económicas de mayor envergadura. Estos argumentos cuestionan ampliamente dos aspectos fundamentales y muy generalizados de la planeación estratégica: el alto grado de funcionalidad y contundencia de las herramientas administrativas y, segundo, la alta racionalidad con

la que han sido elaborados. Con respecto al primer aspecto, diremos solamente que incluso en el caso de las grandes empresas de los países económicamente más desarrollados, la planeación estratégica ha demostrado enormes dificultades de aplicación y, en ocasiones, resultados bastante cuestionables (Mintzberg, 1996). Por otro lado, los análisis recientes efectuados en torno a la elaboración y transmisión del conocimiento han puesto en evidencia la dificultad de llevar a cabo dichas tareas en el plano exclusivo de lo explícito, permitiendo una mejor apreciación social del papel de la experiencia y la llamada intuición, o sentido práctico (Polanyi, 1966; Bourdieu, 2007).

No podemos negar, por otro lado, que existe un debate con respecto a si la pequeña empresa, familiar o no, constituye un objeto de estudio particular, que no puede ser analizado ni comprendido adecuadamente desde el campo de la planeación estratégica o de la administración convencional, constituyendo, por su propia naturaleza social, un campo autónomo de investigación, el cual requiere desarrollar sus propios conceptos y sus propias herramientas (Basco, 2006; Velasco, Guzmán y Quintana, 2011). Si bien expresamos nuestro acuerdo con el primer planteamiento, el referido a las particularidades de la PEF, ello no significa que nos sumemos a la propuesta de creación de una nueva especialidad teórica. Nuestra posición es distinta; consideramos más bien que un sendero mucho más provechoso es el de la reformulación teórica del concepto de estrategia, a la luz de los planteamientos sociológicos del constructivismo, que reflexione evidentemente sobre las modalidades de acción de diferentes tipos de organización. Consideramos además que, dada la naturaleza compleja de la realidad social de las organizaciones, en vez de crear un espacio académico separado, resulta mucho más benéfico no posar una sola mirada sino hacer concurrir, con las dificultades que tal proyecto implica, varias de ellas. Es así que, contrariamente a lo que recientemente se propone, que la estrategia debiera ser materia exclusiva del análisis administrativo, sugerimos más bien que ésta debiera ser ubicada en el cruce de las ciencias sociales y las humanidades, transitando de un espacio discursivo que privilegia su sentido pragmático e instrumental a uno de corte analítico y comprensivo.

2. De la planeación estratégica a la estrategia como campo de estudio

El estudio de las estrategias se enriquece cuando se recurre a otras disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología –o incluso el psicoanálisis–, entre otras, tal como lo intentan hacer los estudios organizacionales. La organización puede ser entendida como un espacio social cruzado por diversas lógicas de acción que al ocurrir simultáneamente, generan tensiones –debido al interjuego de complementariedades y contradicciones institucionales– y dificultades de comprensión, tanto para los actores involucrados en la acción como para el observador externo (Rendón, 2007a). Ello ocurre de manera mucho más intensa en el caso que nos

interesa: la PEF. En este sentido, el acudir a una sola disciplina hace las veces de reductor de la complejidad al observarse el fenómeno desde un solo ángulo y disminuir la importancia de las partes no atendidas. En otras palabras, la administración considera muy frecuentemente a la PEF como una especie de empresa en ciernes que requiere, conforme se desarrolla, ir eliminando los aspectos familiares, ya que éstos representan un serio obstáculo para su crecimiento y desarrollo, pero también para su comprensión. La estrategia puede ser entendida, en este sentido, como el producto de la interacción de ámbitos de acción diversos –afectivo, político, económico, tecnológico, cultural, etcétera–, en los que la funcionalidad no es más que un componente del fenómeno y no, como lo piensa la ortodoxia administrativa, el motor principal de la estrategia y desarrollo de la organización.

122 El concepto de estrategia se encuentra íntimamente asociado con el de emprendedor; en este punto resulta útil preguntarse si el dueño de una PEF puede ser considerado en realidad como un verdadero emprendedor, ya que en muchos casos, su objetivo principal se centra en la función de subsistencia, de creación de empleos para los miembros de la familia u otros actos que remiten más a la solidaridad de los grupos primarios que a la racionalidad económica de mercado (Rendón, 2007b). Así entonces, resulta difícil considerarlos como genuinos emprendedores que recurren a la planeación estrategia para mejorar su posición financiera y de mercado, ya que sus verdaderas preocupaciones se encuentran en ámbitos simbólicos más propios de la vida familiar. Por lo anteriormente expuesto, para nosotros resulta mucho más relevante el estudio de la estrategia como expresión contradictoria y ambigua de una realidad social compleja más que como un argumento formal al cual debe suscribirse toda organización.

Existen múltiples conceptos de estrategia, de entre ellos queremos destacar el desarrollado por la corriente teórica conocida como *strategy-as-practice* –estrategia como práctica (ECP)– (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 1996, 2006 y 2007). Se trata de un movimiento teórico surgido recientemente en el seno de los estudios organizacionales que asume que la estrategia es una práctica, es decir, una actividad social construida por diversos patrones de interacción que llevan a cabo los actores en un marco estructural que orienta sus decisiones. Esta corriente propone revisar aquellos componentes de la estrategia que han sido subestimados por la corriente administrativa de la planeación estratégica en su intento por racionalizar, estandarizar, y hacer operativos y aplicables sus conceptos y herramientas.

La estrategia es, desde esta perspectiva, abordada como cualquier otra práctica social y no como una extensión de la racionalidad administrativa (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2007). Ello nos conduce a señalar, así sea sucintamente, algunos de sus fundamentos sociológicos. El estudio de la práctica social se sustenta en el intento por lograr explicaciones que sobrepasen las oposiciones propias de la construcción del conocimiento sociológico, principalmente las referidas a los ámbitos macro y micro, objetivo y subjetivo y, de especial importancia para nuestra

reflexión, individual y social o, dicho de otro modo, la estrategia y la estructura, o bien, el actor y el sistema. Las teorías sociológicas de la *estructuración* (Giddens, 1984) y del *constructivismo estructuralista* (Bourdieu, 1987) son indudablemente las dos propuestas teóricas más elaboradas y conocidas al respecto (Giménez, 2002). Ambas comparten la idea de que la estructura social logra imponer en los individuos una serie de normas, interpretaciones, hábitos, reglas culturales, lenguaje, etcétera, que orientan la acción humana. Sin embargo, son los individuos los que construyen dicha estructura, de manera no siempre consciente y deliberada, ya que son poseedores de habilidades para reformular estas normas.

Así, en este marco analítico, la estrategia no se inclina como en la visión individualista, a una expresión fuertemente voluntarista de los actores, ni tampoco ésta es negada por el peso de las estructuras sociales. En esta nueva vertiente, la ECP, de acuerdo con Barrédy y Batac (2010), requiere ser revisada a la luz de tres componentes principales. El primero corresponde a los actores que participan, de manera directa o indirecta, en la elaboración de la estrategia. El segundo lo constituye la práctica, la cual está formada por recursos de índole y naturaleza diversa, tales como conocimientos, rutinas, cultura, racionalidad económica, expectativas de desarrollo personal y familiar —e incluso temores y deseos inconscientes—, entre otros, los que combinados y flojamente vinculados entre sí, darán una impresión de orden y certidumbre para enfrentar diversos eventos que trastocan la vida cotidiana y para constituir nuevos rumbos para la organización. Este orden aparente es el que suscita lo que constituye el tercer componente, el de la acción estratégica.

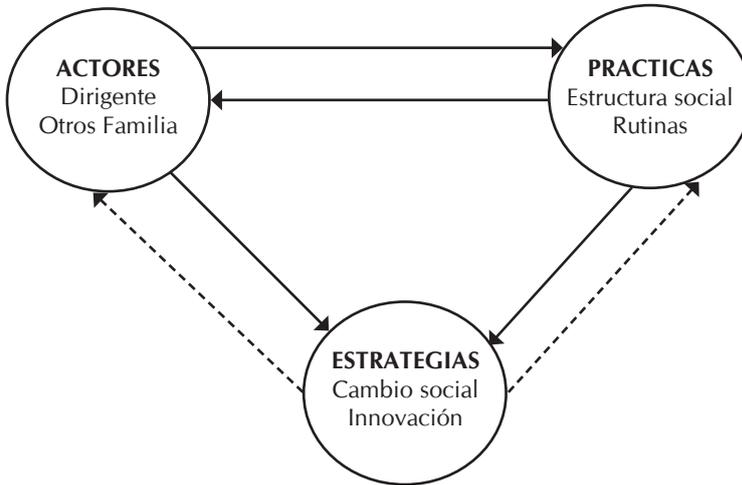
Inscribiéndonos en esta línea de pensamiento general, proponemos un esquema general (véase esquema 1) en el que abordamos los tres conceptos: actores, prácticas y estrategias, realizando algunas precisiones conceptuales.

La primera tarea consiste en distinguir a los principales actores. Uno de ellos, evidentemente, es el dirigente de la pequeña empresa familiar, junto con los demás miembros de la familia que tienen injerencia, directa e indirecta, tanto en la dinámica empresarial como en la familiar; es importante reconocer también otros miembros de la organización tanto internos como externos que no son familiares. En este ámbito es preciso incorporar incluso aquellas personas que se han retirado de la empresa, por fallecimiento, jubilación u otro, y que siguen jugando un papel simbólico importante en el desarrollo de la organización.

Por otro lado, por práctica entendemos aquellos aspectos de la estructura social que dan regularidad a las actividades realizadas cotidianamente, mediante la incorporación de esquemas mentales que otorgan sentido a la acción y posibilitan su permanencia; son las llamadas rutinas por el Nuevo Institucionalismo Sociológico (March y Olsen, 1997).

Si bien la práctica se asienta en la esfera de la regularidad social, la estrategia participa más de la expresión individual y del cambio social. Es importante señalar que Bourdieu intentó resolver la dicotomía entre lo individual y lo social, repre-

Esquema 1
 Construcción estratégica en la pequeña empresa familiar



124

Fuente: elaborado con base en Barrédy y Batac (2010).

sentado aquí por lo estratégico y lo estructural, sugiriendo que lo segundo no logra imponer condiciones totalmente contundentes que nieguen la libertad del actor, lo que nos permite pensar que lo individual es tanto expresión social interiorizada como modificación estructural, es decir, nos permite pensar lo colectivo como el resultado de un conjunto de expresiones individualizadas (Wilkís, 2004). Ello nos lleva a aceptar tanto la existencia simultánea de lo estratégico y lo estructural en una sola unidad ya que, como lo señala Bourdieu, lo estructural participa de la acción individual, condicionando el abanico posible de interpretaciones y acciones del individuo sin llegar a determinarlo completamente, modificando constantemente dichas estructuras sociales.

3. Algunos rasgos de la investigación reciente en la PEF

Las empresas familiares son diferentes a otro tipo de empresas en varios aspectos, como los concernientes a su origen y estructura de capital, a su estilo de dirección, a su horizonte temporal de planeación, a su cultura, a los procesos de toma de decisiones, entre otros (Rendón, 2007b). Para algunos autores, la cultura es un elemento importante y constituye un recurso muy valioso al modificar el sentido colectivo de la acción.

La investigación sobre empresas familiares ha otorgado poca importancia a los aspectos que conciernen a la dimensión familiar y los resultados que obtienen son de carácter descriptivo y poco analítico. Algunos estudios recientes han inclui-

do en sus análisis el papel que juegan los lazos familiares, principalmente en lo que se refiere a la intensidad afectiva con la que viven los miembros de la familia y que además en muchos casos no es percibida por ellos mismos. Poco se ha mencionado que las empresas familiares se caracterizan por una fuerte concentración del poder en la figura del dirigente fundador.

Otra característica importante que poseen este tipo de organizaciones, y que en parte por eso fueron creadas, es la intención de trasmitirla a otros miembros de la familia. A la empresa familiar se le considera como un patrimonio a heredar –en su valor económico y simbólico–, más que como un bien a consumir o un activo a incrementar, por lo tanto, es necesario cuidarlo. Una parte importante de las decisiones que se toman tienen una influencia familiar, como es el caso del financiamiento; los dirigentes procuran financiar sus negocios por medio de recursos propios y acudir lo menos posible al endeudamiento, lo cual implica una alta aversión al riesgo por la posible pérdida del control de la empresa. Por otro lado, la búsqueda de crecimiento no se encuentra entre los principales objetivos de la PEF, la cual presenta frecuentemente una actitud conservadora hacia el cambio y prefiere apostar a la estabilidad.

De acuerdo con Gomez-Mejia *et al.* (2007), los aspectos financieros son rebasados por los llamados socio-emocionales que se encuentran representados por todos aquellos aspectos afectivos que se observan en la familia como las necesidades psicológicas de pertenencia, de identidad, la voluntad de conservar los valores familiares, la de perpetuar el nombre de la familia y mantener el patrimonio, el bienestar de la familia y la seguridad que proporciona el hecho de mantener a miembros de la familia en los puestos más importantes de la empresa.

Por otro lado, resulta interesante recurrir al concepto de gobierno de la empresa ya que éste ha tomado recientemente un papel central en el análisis y desarrollo de las organizaciones. En términos generales, habría que señalar que uno de los aspectos centrales de la función de gobernar reside en la actualidad en la ampliación del esquema de participación. En el caso de la empresa familiar, sobre todo a partir de la segunda generación, es frecuente que se practique una dirección más participativa, ampliando la toma de decisiones a varios miembros de la familia (Barredy y Batac, 2010).

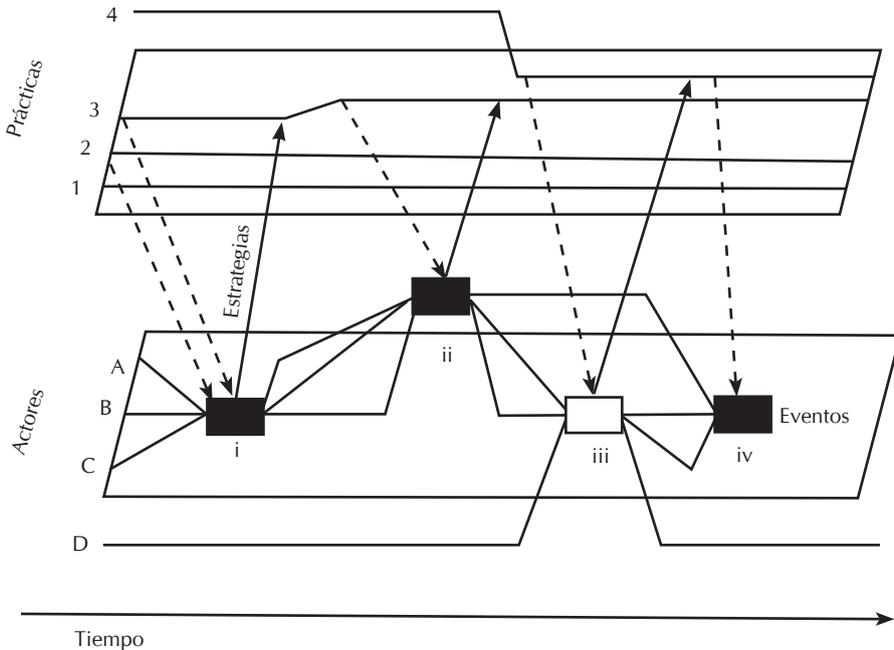
4. La estrategia como práctica: el caso una PEF mexicana

Retomando los aspectos generales que se mencionaron con anterioridad respecto a las consideraciones teóricas de la ECP y la PEF, podemos plantear, con ayuda de Whittington (2006), un marco analítico general (véase esquema 2). En él podemos identificar tanto a los actores internos –A, B y C– como externos –D– que participan a lo largo del tiempo en diversos eventos en los que se definen aspectos centrales acerca del futuro de la empresa; éstos pueden ser tanto internos –i, iii y iv– como

externos –ii–, y a su vez, formales –i, ii y iv– o informales –iii–. Por evento, nos referimos a sucesos que trastocan de manera importante la vida cotidiana de la organización (Hendry y Seidl, 2003) y/o de la familia, y que constituyen el origen de la elaboración, en parte consciente y en parte no, de una respuesta particular, denominada estrategia. Identificamos también las prácticas organizacionales internas –representadas por 1, 2 y 3–, o externas –4– como pueden ser, por ejemplo, los mecanismos habituales de toma de decisiones en distintos ámbitos institucionales –representados en el caso de la PEF por la familia, la empresa y su giro (Rendón: 2007a)–; éstas aparecen de manera puntuada.

A continuación presentaremos algunos resultados relevantes de una investigación de campo que permitirán ilustrar la discusión teórica previa. La investigación fue realizada en un pequeño hospital especializado en traumatología y ortopedia (Rendón, 2007a; 2007b). La organización se fundó en 1981 y desde sus inicios se conformó como una empresa familiar al recaer la dirección y la propiedad en el padre, participando en ella además varios miembros de la familia.

Esquema 2
La estrategia como práctica



Fuente: elaborado con base en Whittington (2006).

En una primera etapa, la PEF estaba constituida por una pequeña clínica que ofrecía consultas y curaciones. Ésta fue fundada por el padre con apoyo de su esposa. Con el transcurso del tiempo empezaron a construir habitaciones y un quirófano para ampliar sus actividades a intervenciones quirúrgicas, hospitalización y rehabilitación de los pacientes. Actualmente cuenta con un número importante de habitaciones, con un quirófano y modernos aparatos de radiología; en términos generales ha mejorado sustantivamente su infraestructura.

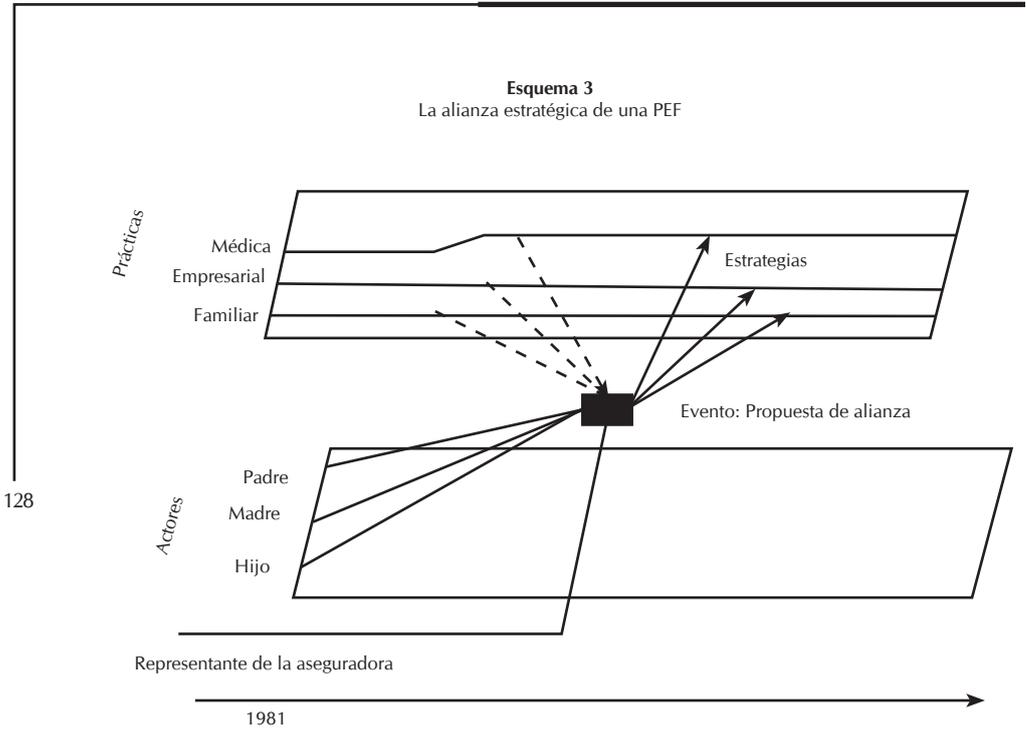
La familia nuclear se encuentra formada por el padre, que es médico, la madre es administradora y los dos hijos médicos, especializados en traumatología al igual que el padre. En este tipo de organizaciones la estructura familiar resulta muy cercana a la de la empresa, es decir, así como en la familia el padre sustenta tradicionalmente el mayor grado jerárquico, en la empresa se repite dicha estructura. Así, el padre es el director general, seguido de la esposa que se encarga de la administración del hospital, y después vienen los hijos que se responsabilizan junto con el padre de las actividades médicas.

El tamaño del hospital es pequeño, cuenta con alrededor de 15 empleados, entre los cuales se encuentran, como ya se mencionó, la familia nuclear; el hijo mayor está integrado sólo de manera parcial al igual que las dos nueras, médicos también, ya que ellos se encuentran laborando en otras instituciones, de carácter público. Los demás empleados no son familiares; entre ellos hay enfermeras, personal de apoyo y, ocasionalmente, otros médicos como anestesistas y cardiólogos.

La historia del hospital se encuentra muy ligada a la de la familia. Ambas se pueden contar en una misma línea del tiempo ya que una remite a la otra. Una parte importante de los eventos que se suceden en la familia repercuten de manera importante en la empresa, y viceversa. Así, por ejemplo, el nacimiento de los hijos o la elección de su carrera universitaria se encuentran estrechamente relacionados con las etapas de desarrollo por las que ha pasado el hospital.

Hace algunos años, el hospital recibió una oferta para colaborar con una compañía aseguradora privada; este evento, de origen externo a la empresa, fue discutido principalmente por tres actores –los padres de familia y el hijo menor–. Al principio la decisión no parecía fácil ya que este proyecto vendría a modificar la vida cotidiana del hospital, hecho que inquietaba al padre de familia, quien prefería que no hubiera cambios y mantenerse con las mismas actividades que hasta entonces habían logrado consolidar de manera satisfactoria (véase esquema 3).

La alianza con la aseguradora representaba una decisión importante relacionada con el futuro de la organización. Desde una perspectiva convencional podría haberse esperado relegar todo elemento de tipo familiar para dar cabida a una racionalidad estrictamente económica, o bien, el reforzamiento de la lógica familiar como un sólido elemento de resistencia ante dicha racionalidad. Si bien estas posibilidades estaban presentes, la realidad es que la misma naturaleza social de la familia propició un acercamiento bastante decidido hacia la modernidad.



128

Fuente: elaboración propia.

Retomando nuestro esquema, los actores analizan el evento dentro del marco de la estructura social que, como ya se mencionó, son todas aquellas reglas que orientan el comportamiento de los individuos en el desarrollo de su vida diaria y que se denominan prácticas. En el análisis de la propuesta de la alianza de la PEF con la aseguradora intervinieron elementos de diferente naturaleza -afectiva, económica, médica, entre otros-, en ocasiones no percibidos de manera explícita por los actores. En el estudio de esta organización se recurrió al concepto de institución (Rendón 2007a), de donde se desprendió que la empresa en estudio estaba conformada por tres referentes institucionales –la familia, la empresa y el hospital–, cada uno con una lógica y objetivos propios. Los elementos principales para la familia son la afectividad y la solidaridad entre sus miembros; para la empresa, la racionalidad y la rentabilidad son los intereses principales; mientras que para el hospital es la atención de los enfermos.

Los elementos proporcionados por cada referente institucional se encuentran, en gran parte, ya interiorizados por los actores, pues ellos conocen las reglas de funcionamiento; nadie se preguntaría, por ejemplo, cuáles serían los fines de una familia. El director de la empresa y padre de familia se inclinó por aceptar la propuesta, ya que de esa manera sus hijos obtendrían un mayor reconocimiento médico en su ambiente profesional y los beneficios económicos serían mayores para ellos y para el hospital debido a los ingresos por hospitalización. Cabe mencionar

que en la toma de decisiones participan activamente aspectos diversos que no son considerados de manera deliberada y consciente, sin perder por ello importancia.

Finalmente, después de analizar la propuesta se establece la estrategia y se decide aceptar la participación con la aseguradora, apareciendo el hijo menor como responsable médico y la esposa del dueño como encargada de la hospitalización de los pacientes.

5. Reflexiones finales

La trayectoria personal y profesional del dirigente de la PEF, así como la trayectoria, principios e intereses de la familia, influyen de manera abierta en la elaboración de las estrategias que orientan el desarrollo a largo plazo de la organización. Quedan todavía muchos aspectos por investigar para alcanzar una mejor comprensión de la compleja dinámica de la PEF. Así, resulta importante abordar diversos temas, como por ejemplo sus formas de gobierno, al ser este tipo de organización una entidad en la que se mezclan principios económicos y socio-afectivos que entreveran un conjunto de lógicas de acción en ocasiones complementarias, pero frecuentemente dispares y divergentes.

En la PEF, el proceso de construcción de estrategias no sólo se sumerge en el comportamiento informal, centrado en algunos actores claves –tanto internos como externos–, sino que se aleja de manera clara de ese mundo construido por la planeación estratégica y otros dispositivos administrativos, cuya eficiencia funcional ha sido incluso abiertamente cuestionada en diversas ocasiones aún en el caso de las grandes empresas de países económicamente desarrollados. La identidad familiar es un elemento que influencia de manera importante la definición y la implementación de la estrategia en las empresas familiares. Es así que la estrategia se basa en un esquema en el que la intuición o, mejor dicho, el conocimiento tácito, juega un papel preponderante.

Si bien, una parte importante de las decisiones estratégicas no se encuentra explícita dentro de los planes de la empresa, si aparecen como implícitas en el ambiente; en ocasiones aún después de la muerte del dueño, su presencia simbólica sigue influyendo en la elaboración de las estrategias de desarrollo, dándole direccionalidad al rumbo de la empresa. La PEF privilegia, en términos generales, las actividades operativas más que las estratégicas; ello es en gran medida resultado no sólo de las preocupaciones funcionales de corto plazo, sino del horizonte de referencia del dirigente, que tiene que solventar no sólo problemas técnicos y económicos, inscritos en la racionalidad instrumental, sino también asuntos fundamentales que tienen que ver con el equilibrio emocional de las relaciones familiares. El no utilizar los dispositivos formales de la planeación administrativa no significa de manera alguna la ausencia de una visión de mediano o largo plazo; simplemente que los mecanismos utilizados escapan a la esfera de acción de la disciplina administrativa y no pueden, por lo tanto,

ser observadas e interpretadas desde dicha perspectiva. El estudio de la construcción estratégica de la PEF requiere un esfuerzo de corte multidisciplinario que permita captar las diferentes aristas que presenta este fenómeno complejo.

La elaboración de la estrategia no implica un proceso calculador que contenga de manera clara las diversas opciones y sus resultados asociados; más bien se trata de un proceso formado por incertidumbre, contradicciones, ambigüedades, etcétera, que en ocasiones ni el propio actor las percibe de manera clara y ordenada. En el caso de la PEF, la suma desapercibida de pequeños sucesos cotidianos provenientes de diversos ámbitos va tomando forma y adquiere sentido estratégico al irrumpir intempestivamente en la escena algún evento que trastoca significativamente el sentido cotidiano de la empresa y la familia.

Bibliografía

- Banco Nacional de México y ProfitConsulting (2008), *Encuesta de Empresas Familiares en México 2008*, sitio web: <http://www.mejoresempresas Mexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>.
- Barrédy, Céline y Julien Batac (2010), "Faire de la stratégie en famille. 60 ans d'histoire dans une entreprise familiale", ponencia presentada en la 19ème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Luxemburgo.
- Basco, Rodrigo, J. T. (2006), "La investigación en la empresa familiar: 'un debate sobre la existencia de un campo independiente'", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 1, pp. 33-54.
- Bourdieu, Pierre (1987), *Choses dites*, Minuit, París.
- Bourdieu, Pierre (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Barcelona.
- Bourdieu, Pierre (2007), *El sentido práctico*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Etrillard, Claude (2004), "Stratégie et PME: peut-on parler de stratégies entrepreneuriales'?", ponencia presentada en la 13ème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandía, Francia.
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society*, University of California Press, Berkley.
- Giménez, Gilberto (2002), "Introducción a la sociología de Pierre Bourdieu", *Colección Pedagógica Universitaria*, núms. 37-38, pp. 1-11.
- Gómez-Mejía, Luis R., Katalin Takács Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson y José Moyano-Fuentes (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, núm.1, pp. 106-137.
- Hendry, John y David Seidl (2003), "The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change", *Journal of Management Studies*, vol. 40, núm. 1, pp. 175-196.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009), *Censos Económicos 2009*, INEGI, México.

Jarzabkowski, Paula (2004), "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and strategic practices-in-use", *Organization Studies*, vol. 25, núm. 4, pp. 529-560.

March, James G. y Johan P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa and Fondo de Cultura Económica, México.

Mintzberg, Henry (1996), *Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York.

Polanyi, Michael (1966), *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press, Londres.

Rendón Cobián, Marcela (2007a), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Rendón Cobián, Marcela (2007b), "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar", en Marcela Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 207-233.

Velasco, Benavides, Carlos A., Vanesa Guzmán Parra y Cristina Quintana García (2011), "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica", en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Madrid, vol. 14, núm. 2, pp. 78-90.

Whittington, Richard (1996), "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 5, pp. 731-735.

Whittington, Richard (2006), "Completing the Practice Turn in Strategy Research", *Organization Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 613-634.

Whittington, Richard (2007), "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye", *Organization Studies*, vol. 28, núm. 10, pp. 1575-1586.

Wilkís, Ariel (2004), "Apuntes sobre la noción de estrategia en Pierre Bourdieu", *Revista Argentina de Sociología*, vol. 2, núm. 3, pp. 118-130.

Bibliografía complementaria

Allouche José y Bruno Amann (2000), "L'entreprise familiale: un état de l'art", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, núm. 1, pp. 33-79.

Arregle, Jean-Luc, Philippe Very y Stela Raytcheva (2002), "Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur", ponencia presentada en la *11ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, París.

Crenn, Marta (2008), "La vision stratégique dans la reprise de PME: Etude appliquée à la reprise familiale et non familiale", ponencia presentada en *2ème Journées Georges Doriot*, Ecole de Management de Normandie y HEC de Paris.

De la Garza, Ramos María Isabel, José Melchor Medina Quintero, Nazlhe Faride Cheín Schekaibán, Karla Paola Jiménez Almaguer, Jannett Ayup González y José Guillermo Díaz Figueroa (2011), "Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México", *Cuadernos de Administración*, vol. 24, núm. 42, pp. 315-333.

Esparza Aguilar, José Luis y Domingo García Pérez de Lema (2011), "La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica", *Cuadernos de Administración*, vol. 25, núm. 42, pp. 295-313.

Espinoza Aguiló, Tomás Ignacio y Nicolás Felipe Espinoza Aguiló (2012), "Family business performance: evidence from Mexico", *Cuadernos de Administración*, vol. 25, núm. 44, pp. 39-61.

Goel, Sanjay, Pietro Mazzola, Phillip H. Phan, Torsten M. Pieper y Ramona K. Zachary (2012), "Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world", *Journal of Family Business Strategy*, núm. 3, pp. 54-65.

Golsorkhi, Damon, Linda Rouleau, David Siddl y Eero Vaara (2010), "Introduction: What is Strategy as Practice?", en Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Siddl y Eero Vaara (eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-19.

Hernández Romo, Marcela (2003), *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes y Plaza y Valdés, México.

Lindow, Corinna, Stephan Stubner y Torsten Wulf (s/f), "Family Firms And The Concept Of Fit: Do Family Firms Need Strategic Fit To Be Successful?", *Leipzig Graduate School of Management*, sitio web: <http://www.lums.lanacs.ac.uk/files/familybusiness/20054.pdf>

Mzid, Imen y Lassaâd Mezghani (2004), "Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement", ponencia presentada en la *13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandía, Francia.

Rendón Cobián Marcela (2012), "El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Un panorama analítico", *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, núm. 1, pp. 66-85.

Rendón Cobián, Marcela (2009), "Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar", en De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, María Teresa Montoya Flores y Silvia Pomar Fernández (coords.), *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, Universidad Autónoma Metropolitana y Juan Pablos Editor, México, pp. 387-431.

San Martin-Reyna, J. M. y Jorge A. Duran-Encalada (2012), "The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange", *Journal of Family Business Strategy*, núm. 3, pp. 106-117.

Sharma Pramodita (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, vol. XVII, núm. 1, pp. 1-36.

Tanewski, George A., Daniel Prajogo y Amrik Sohal (2003), "Strategic Orientation and Innovation Performance Between Family and Non-Family Firms", ponencia presentada en *48th World Conference of the International Council of Small Business*, Belfast.

El vínculo de la innovación con la renovación estratégica como capacidad dinámica

Fecha de recepción: 05-11-2012

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Rafael Ramirez¹
Marc Thompson²
Leo Roodhart³
Peter Lednor⁴

RESUMEN

La teoría de la empresa como un paquete de recursos –Resource Based View o RBV– propone que estos recursos son movilizados por capacidades y que ambos –recursos y capacidades– provienen de capacidades ‘dinámicas’. La RBV sugiere que es especialmente difícil reproducir las capacidades dinámicas co-especializadas, es decir, aquellas que funcionan conjuntamente. Aquí estudiamos cómo una capacidad dinámica co-especializada de este tipo se construyó con éxito en dos casos, pero no en un tercero. Usando un modelo colaborativo de investigación de gestión, exploramos las capacidades co-especializadas que relacionan la innovación técnica y la renovación estratégica en tres empresas, a saber, Shell Internacional, W. L. Gore y Nokia. El estudio recubre un período de diez años e identifica dos temas congruentes. Primero, encontramos que las empresas que se centran en la selección de la innovación tecnológica, sobre todo cambiando el orden de los selectores –que promueven o no una iniciativa–, pueden crear oportunidades de renovación estratégica mediante la innovación técnica. En segundo lugar, hallamos que las empresas están diseñando toda una gama de procesos para tratar de estabilizar los intereses internos que están relacionados con las iniciativas de innovación técnica así como para alinear dichos intereses con los objetivos de renovación estratégica. En dos de nuestros casos estos dos procesos resultaron ser efectivos, mientras que en el tercer caso, el de W. L. Gore, había intereses creados y una definición demasiado estrecha de innovación que impidieron apoyar varias oportunidades de renovación. Describimos, para terminar, algunos de los factores que contribuyen al éxito o al fracaso.

¹ Director of the Oxford Scenarios Programme <<http://www.sbs.oxford.edu/scenarios>>, Fellow in strategy, Saïd Business School & Green-Templeton College James Martin. Senior Research Fellow in Futures, Oxford Martin School. Correo electrónico: Rafael.Ramirez@sbs.ox.ac.uk

² Fellow and Academic Director of the MSc Consulting and Coaching for Change <<http://www.sbs.ox.ac.uk/exeded/strategy/CCC/Pages/default.aspx>>, Saïd Business School, University of Oxford.

³ Associate Fellow, Saïd Business School, University of Oxford.

⁴ Associate Fellow, Saïd Business School, University of Oxford.

ABSTRACT

The resource-based view (RBV) of the firm proposes that resources are mobilised by capabilities, and that both arise from 'dynamic' capabilities (DC). RBV research suggests that co-specialised DC's –those which are most valuable together (CDC's)– are particularly difficult to copy. This paper presents two corporate cases where two DC's –innovation and strategy renewal– were successfully co-specialised as a CDC and one where it was not. Based on collaborative research, we find that CDC's linking innovation and strategy renewal served Shell International and Nokia well, but not W. L. Gore. Our research covers a 10 year period and identifies two related themes: first, that companies investing in technological innovation can create strategy renewal opportunities in doing so, particularly by changing the order of selectors who determine if a technology has –or has not– this renewal potential. Secondly, we show that companies create several processes to sustain this CDC, to ensure the politics align with converting innovation into strategy renewal and having strategy renewal guide innovation priorities. Our research suggests that the power structures in W. L. Gore at the time of our study did not allow this CDC to work well. We conclude by summarising a set of factors that make the difference between success and failure with this CDC linking innovation and strategic renewal.

Palabras clave: Capacidades dinámicas, renovación estratégica, innovación.

Keywords: Dynamic capabilities, strategic renewal, innovation.

Introducción

Este artículo se propone ser una contribución a la comprensión de las capacidades dinámicas. La teoría de la empresa como constituida por un paquete de recursos (Resource Based View o RBV) propone que estos recursos necesitan capacidades para crear rentabilidad, y que ambos, tanto recursos como capacidades, provienen de capacidades 'dinámicas' (CDs). Nuestra investigación está basada en un estudio de tres empresas multinacionales con base en Europa, en segmentos que no compiten. Explicamos cómo cada una de las tres empresas ha formado las CDs que le permiten renovar su estrategia mediante la innovación tecnológica. Los casos estudiados permiten identificar cómo se desarrollaron las CDs exitosamente en dos de ellos, no en el tercero. En el tercer caso el análisis realizado explica como una cultura empresarial muy sólida provocó rechazo de innovaciones que podrían haber contribuido a una renovación estratégica.

La renovación estratégica se puede lograr por caminos diferentes (Volberda y Baden-Fuller, 2003). Se han trazado diferencias entre dos tipos principales de renovación estratégica: la renovación estratégica continua y la transformación discontinua (Agarwal y Helfat, 2009). Ambos caminos pueden producir cambios significativos a largo plazo en una compañía. Mientras que el modelo discontinuo, que muchas veces es impulsado por la competencia, supone cambios radicales (Tushman y Anderson, 1997), el modelo continuo puede también, con el tiempo, lograr cambios significativos en una empresa. La transformación de un Intel centrado en el DRAM a los micro-chips (Burgelman, 1991) o la de Johnson and Johnson mediante adquisiciones y reconfiguraciones internas (Karim y Mitchell, 2004), muestran cómo las empresas utilizan recursos internos como la I&D o la integración de empresas adquiridas para elaborar capacidades y/o desarrollar mercados nuevos. Aunque la renovación a veces está pensada como parte de la innovación, en otras ocasiones se considera separada de ella (Bangle, 2001; Cantwell y Molero, 2003; Chesborough 2003; Floyd y Lane, 2000; Harrison y Laberge, 2002; *Inform*s 2009; Karim y Mitchell, 2004; Keller, 2001; Lovelace, Shapiro y Weingart 2001; Nobel y Birkinshaw, 1998; Normann y Ramirez, 1993; Poskela y Martinsuo, 2009; Storey y Salaman, 2005; Tushman y Anderson, 1997; Van de Ven *et al.*, 1999; Volberda *et al.*, 2001). En este artículo separamos la una de la otra como lo hicieron Floyd y Lane (2000) con el objetivo de poder estudiar cómo se relacionan.

Nuestra investigación se basa en las ideas de Teece, Pisano y Shuen (1997) que propusieron que las organizaciones necesitan diseñar y poner en marcha innovaciones organizacionales y de gestión para ser sostenibles a largo plazo. Lo que permite lograr estas innovaciones son las *capacidades dinámicas* (Arend y Bromiley, 2009; Augier y Teece, 2009). Agarwal y Helfat (2009) invitaron a los investigadores a proponer casos concretos de cómo son creadas las capacidades y cómo funcionan. Otros investigadores han observado que las CDs empezaron como una *perspectiva*

para comprender el cambio estratégico, pero que debido a que se encuentran en una etapa muy precoz de desarrollo, aún no alcanzan el estatus de una teoría (Di Stefano *et al.*, 2010).

El hecho de que nos centremos en las prácticas de gestión y de organización que pueden vincular la innovación técnica con la renovación estratégica nos coloca en el centro mismo de la investigación de las CDs. Específicamente, en este artículo nos centramos en las CDs co-especializadas –CDCs– (Teece, 2009), las cuales tienen que ver con la gestión de una integración estratégica para que las combinaciones de activos puedan co-crear valor (Ramírez, 1999). Teece (2009) considera a los activos co-especializados como una clase especial de activos complementarios en los que el valor de un activo depende de que se use conjuntamente con otro. Hay varios estudios que han explorado las CDs de éste tipo: Marsh y Stock (2006) estudiaron las prácticas de integración que contribuyen a crear capacidades en el desarrollo de productos nuevos; Zahra *et al.* (2006) propusieron que las habilidades de integración van aumentando con el desarrollo y el uso de las CDs; Pisano (2010) –basándose en el trabajo clásico de Chandler– identificó tres áreas de actividad gerencial –gestión de los riesgos, aprendizaje e integración– que constituyen CDs esenciales para la innovación y el crecimiento de una empresa. Sobre el tema pueden verse también Keller (2001) y Knights *et al.* (1993).

Las CDs que exploramos son las que se utilizan cuando las organizaciones buscan una renovación estratégica a través de la innovación. El centrar nuestra investigación en las organizaciones dedicadas activamente a una renovación estratégica nos situó en un contexto dinámico. La investigación se llevó a cabo por un equipo de investigación compuesto por académicos y ejecutivos. Este tipo de modelo de investigación colaborativa (Passmore *et al.*, 2008) es apropiado para la investigación que realizamos puesto que los resultados son relevantes tanto para la teoría como para la práctica. Los gerentes en las empresas desarrollan nuevos modelos de gestión pero no siempre son conscientes de los orígenes, la fuerza innata o la relevancia contextual de dichos modelos –y/o de su grado de generalización–. Los académicos, por otra parte, elaboran modelos nuevos para entender mejor la gestión estratégica, pero es posible que muchas veces fallen si la aplicación al mundo real no está probada empíricamente. Con el modelo de investigación que utilizamos ambos desafíos pueden ser abordados más eficazmente. El riesgo de la deriva epistemológica de cada una de estas dos comunidades, si siguen desarrollando el conocimiento de forma separada, no beneficia a la sociedad. La investigación colaborativa trata de elaborar un conocimiento que sea relevante desde el punto de vista práctico, y que al mismo tiempo, sea teóricamente sólido.

Esta investigación se centra en explorar las relaciones recíprocas entre la innovación (I) y la renovación estratégica (RE). La literatura algunas veces asocia la innovación con la renovación de la estrategia pero rara vez analiza cómo se relacionan entre sí y cómo va evolucionando esta relación en el tiempo. La mayoría de

los estudios anteriores en este campo se ha referido ya sea a la innovación o a la renovación, muchas veces confundiendo uno con otro, pero ninguno se ha enfocado específicamente en los vínculos entre ambos.

El comprender estos vínculos es especialmente importante por varias razones. Debido a la poca investigación que vincula la I con la RE, hay una falta de comprensión clara de los procesos que las vinculan, haciendo que sea difícil comparar un esfuerzo con otro. También es muy difícil, para un ejecutivo, poder clarificar cual capacidad podría desarrollar para que la relación funcione mejor. La literatura se ha centrado, ya sea en la innovación o en la renovación de la estrategia, pero casi nunca ayuda a los directivos de alto nivel a analizar cómo la innovación puede sostener la renovación o cómo la renovación puede guiar a la innovación. Tradicionalmente la RE se ha estudiado –principalmente– desde la perspectiva de las teorías de selección –mayores presiones institucionales, fuerzas de la inercia y de la selección, y las limitaciones de adaptación que dependen de los caminos de desarrollo establecidos– o desde un enfoque basado en la teoría de la estrategia y adaptación centrada en los aspectos de las empresas ya establecidas (para una revisión véase a Volberda y Lewin, 2003). Asimismo, Volberda *et al.* (2001) han usado la co-evolución para examinar la renovación estratégica; por su parte, Volberda y Lewin (2003) se han centrado en los vínculos entre la empresa y el contexto externo y no en los vínculos entre procesos internos –lo cual constituye el segundo interés de nuestra investigación–.

1. Planteamiento del estudio

Hemos usado un proceso de métodos múltiples para obtener nuestros datos y contrarrestar las desviaciones posibles que un sólo método pude traer consigo (Carlile, 2004; Freeman *et al.*, 1987; Kozlowski and Klein, 2000; Passmore *et al.*, 2008; Rasche and Chia, 2009; Schón, 1983; Van de Ven, 2007).

Los ejecutivos que nos recibieron en las empresas estudiadas tenían acceso a todos los datos relevantes y a la gente importante implicada. Primero reunimos los perfiles de los estudios de caso a partir de material que estaba disponible públicamente, enviamos anteproyectos a nuestros anfitriones para que los confirmaran y los completaran, y después pedimos a uno de nuestros investigadores que realizara una reunión, antes de la visita definitiva, para garantizar que se hubiera entendido correctamente el propósito de nuestra investigación, las expectativas mutuas y otras cuestiones relevantes. Después visitamos a la empresa durante un día completo. Generalmente nos recibía una docena de personas, muchas veces con una cena informal la noche anterior. Los miembros del equipo de investigación que habían dado la visita, redactaron un informe detallado del caso, el cual fue enviado de vuelta a nuestros anfitriones para sus comentarios y para verificar que no los habíamos malentendido, o bien, que completaran lo que faltaba. Estos informes fueron analiza-

dos posteriormente en conjunto con los otros miembros del equipo que no habían estado presentes en la visita, contrastando la información obtenida en la visita con lo que ofrecía la literatura. Después de realizar los análisis 'intra-caso', se realizó el análisis comparativo entre los diferentes casos. Dos años más tarde se llevó a cabo una visita a las tres empresas de este estudio, con una rutina similar a la descrita.

Las empresas donde se llevó a cabo la investigación son: Shell, Nokia y W. L. Gore. Los criterios de selección para escoger estas empresas fueron: a) que fueran empresas industriales grandes con actividades importantes en Europa; b) que estuvieran bien establecidas y fueran líderes en sus campos respectivos; c) que contaran con un historial de innovación técnica exitosa y estuvieran enfrentando los desafíos de vincular la innovación con la renovación de estrategias; d) que estuvieran dispuestas a compartir sus experiencias con empresas similares de otras industrias, que permitieran que se las investigara y que hubieran asistido a la conferencia inicial de nuestra investigación en Octubre 2003.

Las entrevistas y visitas se realizaron en 2005 y 2007 para poder captar las dinámicas temporales que habían resultado de los mecanismos y procesos que pudimos investigar, los cuales vinculaban la innovación con la renovación estratégica respecto de algunos cambios sucedidos entre 2005 y 2007.

Aunque el propósito de nuestro estudio de caso era entender los mecanismos y procesos actuales de la vinculación entre I y RE, estábamos conscientes del papel que desempeña el contexto, el proceso y el tiempo para poder llegar a estos arreglos (Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew *et al.*, 2001; Freeman *et al.*, 1987).

2. Los antecedentes, el contexto y la organización de los casos estudiados

Cuando hicimos la investigación Nokia era líder mundial de equipos de comunicación móvil –con base en Europa– y tenía el 40 por ciento de la cuota del mercado mundial de teléfonos móviles; asimismo, era el vendedor número uno de cámaras digitales y de reproductores musicales MP3. Durante el período de la investigación estaba explorando procesos de renovación estratégica hacia negocios en los espacios multi-media para integrar los sistemas de comunicación de juegos, internet, voz y texto. Esta entrada pretendida en el negocio de los juegos no logró producir los resultados deseados contra Nintendo, Sony y otras empresas ya establecidas. Durante el estudio Nokia separó y fusionó su negocio de redes con el de Siemens, para contrarrestar el dominio de Ericsson, Alcatel-Lucent y otros participantes en el área, así como para retrasar la entrada de las firmas asiáticas. El período del estudio terminó antes de la entrada del iPhone de Apple y del teléfono de Google y Android. El impacto que esto ha tenido en Nokia no está incluido en esta investigación.

En 2007 Shell invirtió 27 mil millones de dólares –1.3 mil millones aproximadamente en I&D– en los vínculos entre la innovación y la renovación estra-

tégica, tanto entre las divisiones como dentro de ellas. Para facilitar la aparición de ideas innovadoras que radicalmente impactaran en la renovación de Shell, sus gerentes desarrollaron una entidad denominada GameChanger (cambiadores del juego), empezando en 1996 con su división más grande, *Exploración y Producción*. Dentro de cada división los GameChangers permitían y apoyaban una innovación y un desarrollo de conocimientos radicales. Ayudaron a seleccionar que opciones debían escogerse dentro de la división para su renovación estratégica o para crear negocios totalmente nuevos fuera de las divisiones, incluyendo el desarrollo de una división totalmente nueva –como Renovables con Hidrógeno–. En 2000 Jeroen van der Veer, el ejecutivo que más tarde sería el Director General del Grupo Shell, decidió acelerar los vínculos entre la innovación y la renovación estratégica al crear el GameChanger a nivel Grupo (GCG) entre las divisiones, que después se amplió para convertirse en una “Coalición de Innovación”. El GCG incluía los diferentes GameChangers de las divisiones, vinculándolos con las unidades funcionales implicadas en la renovación estratégica y con las funciones corporativas de I&D, con el objetivo de poder integrar las posibilidades que las divisiones pudieran compartir.

W. L. Gore, productor mundial de fibras de alta tecnología que se utilizan en las industrias médica, electrónica, textil y del automóvil, con base en EE.UU. y con una sede regional en Múnich, quería seguir siendo líder en productos y tecnologías derivados del politetrafluoroetileno (PTFE). Durante el período del estudio llevó a cabo I&D y análisis en toda la empresa con el objetivo de descubrir posibilidades para crecer y así desarrollar su renovación estratégica. Las posibilidades que se estudiarían podrían no estar relacionadas con las fibras, pudiendo ser consideradas como un complemento –y no un sustituto– de las actividades derivadas del PTFE. Pero esta RE no se logró. Al final del período de este estudio el negocio centrado en el PTFE seguía siendo, con mucho, el dominante, y no se había establecido ninguna actividad adicional.

3. Las innovaciones organizacionales que vinculan la innovación técnica con la renovación estratégica

En todos los casos se identificaron los problemas estratégicos –o por lo menos se definieron– por el nivel directivo de la organización como desafíos, sobre todo, de RE, y no simplemente como oportunidades de tecnología que habría que comercializar.

Nokia, que había logrado ser líder en todos los mercados –excepto en Norteamérica–, hizo que se estudiaran a fondo los modelos de negocio “de servicios” basados en internet y software, y que se investigara como se podría ir desarrollando el papel tradicional del cliente operador en este nuevo contexto (Ramírez *et al.*, 2012).

En Shell, a mediados de los 1990, la re-organización implicaba que la gerencia de las divisiones asumía muchas de las responsabilidades que antes habían sido realizadas por unidades funcionales y geográficas. La División de Exploración

y Producción tuvo que reevaluar cómo lograr que el “frente de I&D” pudiera seguir recibiendo “alimentos para el embudo” con el cual iba filtrando las iniciativas e innovaciones que serían apoyadas y desarrolladas para apoyar o lograr una RE (Ramírez *et al.*, 2011). Fue así que desarrollaron el equipo específico para alimentar y manejar de mejor manera dicho embudo.

En Gore, como en Shell, la alta dirección formó un grupo específicamente dedicado a ello –Génesis– para considerar las nuevas oportunidades que la innovación pudiera proporcionar para el crecimiento y renovación estratégica de la compañía.

En todos los casos la primera solución consistía en poner en marcha una nueva unidad organizacional –o en transformar una existente como en el caso de Nokia– como medio para vincular la innovación técnica con la RE. Estas unidades también relacionaron las iniciativas y las propuestas técnicas que venían de los empleados de la empresa con los desafíos estratégicos identificados por los directivos.

En Nokia, la rapidez con la que aparecían, se sucedían y/o se desmoronaban los modelos de negocio de internet –incluyendo la aparición de participantes totalmente nuevos que en unos años lograban crear negocios de miles de millones de dólares– significó que necesitaban repensar la esencia del modelo de negocio de la empresa. Podría ser que ésta ya no se centraría en diseñar y fabricar aparatos de telefonía móvil –compitiendo con empresas como Motorola y Sony-Ericsson–, sino que también sería un actor de los negocios centrados en el internet –enfrentando a Google, Facebook o a Microsoft–. Esto significaba que habría que repensar donde se produciría el crecimiento y que la misma RE sería de otra índole que la que los había llevado a dominar la telefonía móvil.

En un segundo cambio, Shell amplió el mandato de GameChanger para buscar la forma en la que las soluciones de sinergia a través de las diferentes divisiones pudieran ayudar a toda la empresa a encontrar su “sexto” negocio –y la sexta división– y no solamente a producir ideas para alimentar la I&D de cada división.

En Gore los ejecutivos de las divisiones se dieron cuenta de que no era fácil integrar las propuestas de RE hechas por Génesis. Parecía que preferían los desarrollos orgánicos más lentos y más fáciles de incorporar en su actividad central, por lo que se opusieron a las iniciativas de RE radicales, lo que significaba entrar en campos totalmente nuevos. Como resultado de ello las actividades de Génesis se hicieron menos radicales y ayudaron así a los directores de División, quienes sustentaban un gran poder en la toma de decisiones, a llevar a cabo sus objetivos, que eran aumentar sus actividades actuales y evitar que recursos de gran monto fueran apostados en sectores nuevos de RE, que estuvieran fuera de su control.

Durante el periodo de estudio el problema central de RE fue definido de arriba hacia abajo. En un primer tiempo las soluciones fueron la creación o la reubicación de unidades nuevas que estaban relacionadas de manera más o menos cercana con la gestión operativa diaria, creando lo que O’Reilly y Tushman (2004)

llamaron cambios organizativos “ambidestros”, es decir, considerar la exploración de RE a largo plazo a la vez que trabajar mano a mano con la explotación operativa de corto plazo.

En un segundo periodo, cuando en Gore los directores de División lograron centrar a Génesis en las tecnologías y soluciones tradicionales, y no en una RE radical, evitaron que la I pudiera producir una RE importante. En cambio, tanto en Nokia como en Shell el desafío de la relación I – RE se hizo más radical. En Nokia se ampliaron las “canteras de habilidades” para incluir más capacidades y más profesionales –dentro y fuera de la empresa– con quienes colaborar para explorar más opciones de RE. En Shell el equipo GameChanger fue ampliado y pasó de una sola División a toda la empresa.

4. Los mecanismos internos para relacionar I y RE

143

En los tres casos la solución organizativa para relacionar la I con la RE consistía en diseñar mecanismos cuyo fundamento residía en modalidades de investigación para obtener nuevos enfoques y unirlos para identificar nuevas innovaciones (Nokia), procesos que relacionaban a las personas en redes de proyectos y dominios (Shell) y posibilidades reales de desarrollar el negocio que se consideraban como imposibles dentro de las jerarquías existentes y dentro la forma en la que estaba dispuesta la organización (Gore).

Así, se formaron equipos nuevos, articulando desafíos de innovación comunes para referirse a los desafíos de RE. Por ejemplo, en Shell se organizaron talleres para obtener ideas, en los cuales se reunieron a interesados internos y a expertos de fuera de la empresa para identificar si existía el impulso necesario para desarrollar proyectos sobre un tema dado, como por ejemplo, la movilidad urbana.

Tanto en Nokia como en Shell, mucho más que en Gore, fue más importante implicar a los interesados de las diferentes partes de la organización, atravesando fronteras organizativas e identidades profesionales para elaborar nuevas formas de acción colectiva.

En Gore la RE siguió siendo un intento de iniciativa que resultaba más en pensar y en explorar, que en crear prototipos, hacer algo concreto y desarrollar posibilidades. El papel de Génesis, a diferencia de Nokia y Shell, solía enfocarse en desarrollar opciones estratégicas en una escala mucho más reducida y en interacciones mucho más limitadas a través de la organización. Gran parte de la actividad solía estar localizada dentro de la División de Telas y rara vez se aventuraron más allá de esta frontera de la organización.

Esto hizo que fuera difícil romper los marcos cognitivos existentes (Tripsas y Gavetti 2000) y contrastar las identidades profesionales y organizativas para poder abrir nuevas posibilidades de acción colectiva o para integrar conocimientos y habilidades variadas, como lo lograron los esfuerzos en Nokia y en Shell.

Este puede ser uno de los motivos por el cual Gore fue menos eficaz en sus intentos de desarrollar nuevas iniciativas de RE durante nuestra investigación. Las otras dos empresas empezaron, probaron e implementaron iniciativas de RE a veces deteniendo una u otra, mientras que Gore probó e implementó muy pocas opciones.

Tanto en Nokia como en Shell los esfuerzos de incluir las actividades de I y de RE en toda la organización significaron la invención y movilización de varias herramientas y recursos.

En Nokia los esfuerzos para estos fines fueron fuertemente apoyados por la aceptación del “WorldMap” (MapaMundial) como mecanismo de integración, el cual fomentó la acción colectiva, enfocando las conversaciones estratégicas y reuniendo recursos. El MapaMundial se convirtió en un mecanismo importante dentro del sistema empresarial en Nokia, proporcionando legitimidad a otros actores dentro del sistema de I y de RE, y proporcionando más autonomía para formar opciones estratégicas a quienes usaban –para ello– dicho MapaMundial.

En Shell desarrollaron un sistema informal y flexible de “lentes múltiples” que reflejaban los intereses y las prioridades de los diferentes implicados. Cada lente destacaba un aspecto diferente de la colección de esfuerzos de innovación y su relación con la RE, identificando los puntos ciegos de unos y otros, así como los desafíos que se hubiesen escapado si se hubiese usado un solo lente. Esta práctica, que fue tentativa y de exploración, abierta a la re-interpretación y a la mejora, al ser retada y discutida, mejoró los vínculos entre I – RE a través del tiempo.

Gore implementó muy pocas opciones, en parte, porque realmente desarrolló muy pocas; las que sí consideró para ello estaban insuficientemente desarrolladas como para injertarlas en los negocios existentes. Además las divisiones de la empresa consideraban que estas iniciativas eran distracciones más que opciones serias de crecimiento y de RE. En contraste, tanto en Nokia como en Shell, parecía haber un número demasiado reducido de unidades de negocio o divisiones para poder absorber y promover las posibilidades de RE. En ambas empresas algunas de las nuevas unidades que se crearon crecieron hasta formar un nuevo negocio, y aunque muchas iniciativas eran rechazadas o retiradas (Ramírez *et al.*, 2011), por lo menos se hizo evidente un esfuerzo serio para echar a andar nuevas entidades y sus correspondientes posibilidades de RE.

5. Discusión

En la literatura se ha manifestado un deseo creciente de realizar estudios que puedan empezar a revelar cómo se logra la renovación estratégica. Como han sugerido algunos investigadores (Denis *et al.*, 2007; Agarwal y Helfat, 2009) la siguiente etapa del desarrollo, en el campo de la estrategia, es la aplicación de nuevos marcos teóricos para captar la textura tan variada de las estrategias que se practican. En este artículo respondemos a esta solicitud y revelamos prácticas que establecen vínculos

entre la I y la RE en tres grandes empresas multi-nacionales y predominantemente europeas. Dado que se han estudiado sólo tres casos, estamos conscientes de los límites de esta investigación.

Agarwal y Helfat (2009) trazaron una diferencia cuidadosa entre la renovación que se realiza poco a poco, por etapas crecientes, y la que se realiza de manera discontinua, 'de golpe'. Basándose en esta diferencia, Tripsas y Gavetti (2000) mostraron como las ideas empotradas de la identidad corporativa pueden limitar el alcance de la búsqueda de RE y de I de una empresa, y limitar el aprendizaje y la adaptación. Poskeia y Martinsuo (2009) identifican la motivación que suponen las tareas de RE y de I como algo crucial en la gestión del vínculo entre ambas variables.

El análisis realizado de los diferentes casos estudiados identificó otros aspectos importantes que contribuyen a una mejor comprensión de los vínculos entre RE e I. Uno de ellos, que es menos evidente de lo que parecía, es: *¿Quién exactamente escoge cuál opción de renovación va a ser desarrollada en el negocio?*

Un dilema de toma de decisiones estratégicas en cualquier sistema empresarial es la necesidad de no considerar las innovaciones que son inviables y fomentar las ideas que pueden cambiar el juego. Al centrarnos en los mecanismos de vínculos introducidos por estas tres compañías a través del tiempo, fue posible identificar la importancia de la secuencia con que los selectores evalúan las innovaciones técnicas potenciales y los nuevos negocios que pueden surgir de estas innovaciones.

En el caso de Shell la principal ventaja de GameChanger es que convirtió a los colegas técnicos, y no a los gerentes de línea, en los primeros evaluadores de una innovación y del potencial que podría tener para la RE. La contribución de los gerentes de línea se situó en una etapa posterior en la evaluación de embudo, cuando las inversiones necesarias eran mayores que las que podía permitir el presupuesto de GameChanger. De esta forma se creó un espacio para seguir explorando las dimensiones *científicas*, *técnicas* y de *negocios* de las nuevas ideas sin abortarlas demasiado pronto (Ramírez *et al.*, 2011).

En Gore el mecanismo Génesis no llevó a un cambio comparable en el orden de los selectores. Un resultado fue que muchas de las ideas potenciales no se pudieron explorar a profundidad y se eliminaron permanentemente. Otro problema en Gore fue que la mayoría del equipo de Génesis, responsable de la renovación, se conformaba por empleados temporales a los que les costaba trabajo ser aceptados en la cultura fuerte de Gore. Esto les impidió poder establecer su legitimidad ante las personas clave que administraban el presupuesto en las diferentes líneas del negocio. Parte de la justificación de incluir a agentes externos en la conformación del equipo de Génesis, era ayudar a salirse de la forma de pensar del grupo respecto de la tecnología de PTFE. La resistencia dentro de las líneas del negocio existentes era demasiado fuerte y este fue el motivo de desechar las iniciativas propuestas. El equipo de Génesis tampoco tenía suficiente poder o credibilidad profesional dentro de la empresa como para ser selector, pues controlaba muy pocos recursos. Su

influencia política en las primeras etapas fue débil, hasta que uno de los miembros del grupo original –un empleado de tiempo completo de Gore– logró un puesto estratégico en la oficina principal en Estados Unidos de América. Sin embargo, para entonces los altos directivos habían cambiado las intenciones originales de Génesis y habían enfocado sus actividades para que apoyaran las necesidades de desarrollo de corto plazo. Para tratar de reintegrar las oportunidades de RE a través de combinaciones novedosas en todas las unidades de Gore, la alta dirección introdujo una nueva unidad de organización en el centro, con ese propósito. Sin embargo, en ese momento se habían ido todos los miembros fundadores de Génesis, y después del período de tiempo de esta investigación, también se fue la persona que estaba en la oficina central.

146

El caso de Gore refleja la fuerza de lo que Tripsas (2009) ha denominado “la identidad interna”. Ella mostró como las identidades tecnológicas –estudiando en una compañía fotográfica lo digital versus lo no digital– se fueron integrando en las rutinas y las prácticas y limitaron el alcance de la RE. En el caso de Gore cualquier tecnología que pudiera desafiar a la PTFE era también un desafío para las ideas, profundamente arraigadas, de la identidad de la empresa y de sus directivos. Estos usaron la identidad de PTFE como un recurso para resistirse a la innovación. Para que esta empresa pudiera explorar tecnologías nuevas necesitaba, antes que nada, empezar a liberarse de algunos supuestos básicos sobre su propia identidad y crear una nueva identidad, con más poder, que pudiera darle la posibilidad de integrar nuevas opciones y alternativas. Como observó Tripsas (2009: 442) “cualquier esfuerzo para cambiar la identidad tiene que ir más allá de la retórica corporativa y anclarse profundamente dentro de los procesos de las organizaciones para poder ser efectivo”. Es posible que Génesis no tuviera éxito porque Gore no diseñó los procesos y las rutinas que pudieran crear un espacio, como lo hizo Shell con Game-Changer, para desarrollar las nuevas opciones tecnológicas.

Nokia, en particular, demostró una gran habilidad para re-asignar la prioridad y el orden de los selectores. Se enfocaban los esfuerzos de los profesionales tanto individual como colectivamente, y eran estos individuos y grupos los que daban cuerpo a los vínculos y procesos entre la I y la RE. Una filosofía esencial, en el contexto de Nokia, durante el período de nuestro estudio, era presentar a la RE como un desafío constructivo, y aparte de integrar a personas con antecedentes, experiencias específicas, conocimientos, poder y recursos en cada etapa de cada proyecto, también establecieron una serie de procesos entrelazados entre sí que incorporaban esta filosofía. Dichos procesos incluían a los equipos de discernimiento y previsión, los cuales se integraron con las personas que tenían la capacidad y actitud para atreverse a hacer algo nuevo con personal de I&D, con los estrategas y con los profesionales de inteligencia competitiva. Al ir cambiando la secuencia de la implicación de estas diferentes personas, Nokia podía encontrar enfoques novedosos y articular nuevos desafíos para la RE. La importancia de combinar e integrar las capacidades

y perspectivas en formas nuevas para crear las condiciones adecuadas para la renovación ha sido identificada por Augier y Teece (2009). Ellos propusieron que esto señala el camino hacia la creación de un “tipo diferente de gerente” que aprovecha mejor y relaciona mejor los recursos de los cuales dispone. Los directores de Nokia parecieron ser más pro-activos en sus actividades de búsqueda y selección de individuos y de capacidades, y mejores para reconocer la importancia de los diferentes recursos cognitivos y acoplarlos a las oportunidades empresariales.

En cambio, ya se mencionó que Gore produjo insuficientes opciones con Génesis, por eso no llegaron a producir muchos prototipos, planes potenciales de negocios o modelos operativos. Como resultado de ello hubo pocas actividades que pudieran manifestar tangiblemente los vínculos entre la I y la RE, las cuales siguieron estando más separadas entre sí que en Nokia y Shell.

En Nokia la velocidad de cambio era mucho más rápida –como dijo uno de los colegas de Shell: “Lo que tarda 18 meses en Nokia toma 20 años en Shell”– y se observaron muchas más iteraciones por año de los vínculos I-RE que en Shell. Sin embargo, en cualquier momento Shell estaba considerando activamente unas 85 posibilidades que se agrupaban en siete dominios, por lo menos tantas como las que estaban activamente siendo consideradas en Nokia, y muchísimas más que las que se estaban tomando en cuenta en Gore en cualquier momento.

Los mecanismos para formar vínculos entre I y RE, como el GameChanger y los Domains de Shell, el WorldMap e Insight and Foresight de Nokia y el Génesis de Gore, pueden ayudar a estabilizar intereses e identidades profesionales y al mismo tiempo hacerlos tomar juntos nuevos caminos, abriendo así el potencial de lograr nuevas líneas de negocio. Estos nuevos negocios pueden cambiar las identidades y relaciones de los individuos que participan en su desarrollo.

El análisis de los casos que estudiamos proporciona también el ejemplo opuesto: en Gore, las redes estables existentes no solamente no se pudieron reconfigurar sino que impidieron crear espacios novedosos dentro de los cuales fuese posible explorar intereses e ideas nuevas.

En Shell uno de los procesos más potentes fue la “Conferencia de la Coalición de Innovación” (Innovation Coalition Conference), que se celebraba hasta dos veces al año. Esta conferencia reunía a una red de participantes entonces muy diferentes que podía ser extendida para incluir individuos externos a la empresa. En las conferencias se discutían las oportunidades de crecimiento empresarial y las prioridades de inversión. Estas conferencias duraban tres días y tomaban meses de diseño y preparación, frecuentemente con la ayuda de consultores externos. Las conferencias fueron creciendo desde una pequeña red de personas directamente involucradas en el GameChanger en las áreas de I&D y de estrategia, hasta la inclusión de los ejecutivos de Marketing, Responsabilidad Social Corporativa, Recursos Humanos y Finanzas, entre otros, y de otras empresas de I&D más pequeñas, consultoras y académicos.

En estas conferencias surgió la idea de Domains (dominios) como un concepto de concreción importante para centrar la atención y administrar los recursos que vinculan la I y la RE. En Shell un dominio se define como “una visión que une y motiva un espacio de crecimiento con valor potencialmente importante y que estimula la creación de ideas que se pueden llevar a cabo” (documento interno). Los dominios sirvieron como “objeto fronterizo” (Carlile, 2004) que permitían que se consideraran múltiples perspectivas y conocimientos para construir modelos, desarrollar y probar prototipos, y realizar experimentos y otras iniciativas.

En Gore lo que sucedió fue que la cultura no-oficial del individualismo existía a la par con una cultura oficial de esfuerzo colectivo. Había lo que se denominaba “una regla del 15 por ciento” para que los empleados pudieran dedicar hasta el 15 por ciento de su tiempo laborable para desarrollar opciones –parecido al modelo de 3M–. Sin embargo, esto coexistía con un compromiso muy fuerte, pero no expresado, con el PTFE. Estas relaciones poco afortunadas significaban que Génesis, como impulsor principal, no tenía la fuerza suficiente como “contra-cultura” para poder dirigir o limitar a los actores, por lo que falló al no poder movilizarlos para que se centrasen en prioridades a más largo plazo que abarcaran toda la empresa. Un entrevistado dijo que el papel de Génesis cambió de ser una unidad que exploraba la posibilidad de un quinto negocio basado en una tecnología radicalmente nueva –no de PTFE– a convertirse en una unidad donde las acciones de la dirección empezaron a limitar paulatinamente ese tipo de pensamiento. Se reclutó deliberadamente a la gente que estaba cercana a las preocupaciones de los directores de cada negocio existente. Los riesgos que implicaba considerar la posibilidad de lo “nuevo más nuevo” fueron demasiado altos para la cultura de Gore que se auto describió como “somos una empresa bastante conservadora”.

En Nokia, el proceso MapaMundial del que era dueño la empresa y con el que se definía la red de actores que pudiesen ser importantes para el futuro de la empresa, desempeñó un papel importante para movilizar recursos. Estaba integrado por los equipos de “Insight” –discernimiento– y “Foresight” –previsión–. Conjuntamente eran importantes para dirigir la atención y decidir el enfoque de los nuevos proyectos que podrían renovar el núcleo mismo de la empresa. El MapaMundial funcionaba también como una herramienta de previsión tecnológica, actividad que a su vez, iba re-diseñando el mapa de las oportunidades de la tecnología futura con una anticipación de tres a ocho años.

Según una fuente de alto nivel de Nokia:

“El MapaMundial se ha diseñado para formar algo que ya es un esfuerzo de la organización, incorporando a más de 100 personas, y así, naturalmente, atrayendo ideas y experiencia de varias partes de la organización. Lo enfocamos hacia las tendencias del potencial del

ambiente del negocio, y de los posibles tropiezos que se pudieran presentar dentro de tres a ocho años en el futuro. Reunimos los equipos desde varias áreas de la organización. También estudiamos a la competencia y la dinámica de las cadenas de valor. Se usa como una herramienta para que la gente reflexione sobre lo que podría contribuir, dentro de su contexto, en términos de innovación.”

Estos ejemplos muestran como, en algunos contextos, las empresas han tenido éxito al introducir los mecanismos de vinculación entre I y RE que logran romper y reorganizar coaliciones existentes de intereses. Por ejemplo, cambiando las fases y el orden que se da a los selectores o introduciendo intereses más amplios en una etapa más precoz durante un proceso de selección. También muestran cómo algunas empresas se pueden atascar –con una forma de inercia estratégica– si no son capaces de generar procesos que logren que el vínculo entre la I y la RE sea más dinámico.

149

6. Conclusiones

Los vínculos entre la innovación técnica y la renovación estratégica son un tema importante pero aún poco explorado en la gestión estratégica. En este artículo los casos estudiados demuestran cómo las innovaciones técnicas y la renovación estratégica pueden tener éxito conjuntamente, o no tenerlo, como en el caso de Gore.

Esta investigación propone que los vínculos que van evolucionando conjuntamente entre la I y la RE tienen que ser suficientemente estables como para poder ser institucionalizados y suficientemente dinámicos para poder mantener relacionadas dos actividades que cambian regularmente.

Hemos identificado herramientas y recursos, como Domains o WorldMaps, que pueden servir para redefinir las identidades de profesionales implicados en vincular la I y la RE. Estos pueden servir como “objetos frontera” (Carlile, 2004) fomentando las conexiones entre actores y acciones diferentes, cambiando y luego estabilizando, identidades profesionales y administrativas (Lindberg y Czarniawska, 2006). Vínculos como Génesis o GameChanger pueden ser la manifestación institucional de como una empresa logra articular la relación I – RE. En el caso de Gore hubo una falta de convergencia estratégica alrededor de Génesis y sus negocios siguieron siendo centrados en la tecnología PTFE.

Los desafíos y soluciones que hemos estudiado se aplican a empresas que han sido exitosas, pero cuya ‘receta’ histórica puede estar convirtiéndose solamente en eso, en hacerse histórica.

Lo que ha pasado con empresas como Nortel, Kodak o Sharp, que paradójicamente están afectando actualmente a Nokia y a su entonces rival, RIM –productor de Blackberry–, subraya la importancia que tiene relacionar la I con la RE cuando le va bien a uno.

Bibliografía

- Agarwal, R., y Helfat, C. E. (2009), "Strategic renewal of organizations", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, 281-293.
- Arend, R. J. y Bromiley, P. (2009), "Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?", *Strategic Organization*, vol. 7, núm. 1, 75-90.
- Augier, M., y Teece, D. J. (2009), "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, pp. 410-21.
- 150 Bangle, C. (2001), "The ultimate creativity machine: How BMW turns art into profit", *Harvard Business Review*, January, 47-55.
- Burgelman, R. A. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, vol. 2, núm. 3, pp. 239-262.
- Cantwell, J., y Molero, J. (2003), *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and Systems of Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Carlile, P. R. (2004), "Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries", *Organization Science*, vol. 15, núm. 5, pp.555-568.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press, Boston.
- Denis, J. L., Langley, A., y Rouleau, L. (2007), "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames", *Human Relations*, vol. 60, núm. 1, pp. 179-215.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. y Verona, G. (2010), "Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain", *Industrial & Corporate Change*, vol. 19, núm. 4, pp. 1187-1204.
- Floyd, S. W. y Lane, P. J. (2000), "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 154-177.

- Freeman, L. C., Romney, A. K. y Freeman, S. C. (1987), "Cognitive structure and informant accuracy", *American Anthropologist*, vol. 89, núm. 2, pp. 310-25.
- Harrisson, D. y Laberge, M. (2002), "Innovation, identities and resistance: The social construction of an innovation network", *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 4, pp. 497-521.
- Informs (2009), "Special issue: Strategic renewal", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, March-April.
- Karim, S. y Mitchell, W. (2004), "Innovating through acquisition and internal development: A quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson", *Long Range Planning*, vol. 37, núm. 6, pp. 525-547.
- Keller, R. T. (2001), "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 3, pp. 547-555.
- Knights, D., Murray, F., y Willmott, H. (1993), "Networking as knowledge work: A study of strategic interorganizational development in the financial services industry", *Journal of Management Studies*, vol. 30, núm. 6, pp. 975-995.
- Kozlowski, S. W. J., Klein K. J. (2000), "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes", en Klein, K. y Kozlowski, S. W. J. (Eds.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lindberg K. y Czarniawska, B. (2006), "Knotting the action net, or organizing between organizations", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22, núm. 4, pp. 292-306.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., y Weingart, L. R. (2001), "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44., núm. 4, pp. 779-793.
- Marsh, S. J., y Stock, G. N. (2006), "Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, núm. 5, pp. 422-436.

- Nobel, R., y Birkinshaw, J. (1998), "Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 5, pp. 479-496.
- Normann, R., y Ramírez, R. (1993), "Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, July, 65-77.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004), "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, April, 74-82.
- Passmore, W. A., Stymne, B., Shani, A. B. R., Mohrman, S. A., y Adler, N. (2008), "The Promise of Collaborative Management Research", en Shani A. B. R., Mohrman S. A., Passmore W. A., Stymne B. y Adler N. (Eds.), *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage, California.
- Pettigrew, A. M., y Whipp, R. (1991), *Managing Change for Corporate Success*, Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., y Cameron, K. S. (2001), "Studying organizational change and development: Challenges for future research", *Academy of Management Journal*, vol.44, núm. 4, pp. 697-713.
- Pisano, Gary P. (2010), "The Evolution of Science-Based Business: Innovating How We Innovate", Special Issue on Management Innovation-Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, núm.2, pp. 465-482.
- Poskela, J., y Martinsuo, M. (2009), "Management control and strategic renewal in the front end of innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 671-684.
- Ramirez, R. (1999), "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm 1, pp. 49-65.
- Ramírez, R., L. Roodhart y W. Manders (2011) "How Shell Domains Link Innovation and Strategy", *Long Range Planning*, vol. 44, núm. 4, pp. 250-270.
- Ramírez, R., Österman, R. y Gronquist, D. (2012), "Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention", *Technological Forecasting and Social Change*, en <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.10.029>.

- Rasche, A., y Chia, R. (2009), "Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective", *Organization Studies*, vol. 30, núm. 7, pp. 713-734.
- Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic Books, New York.
- Storey, J., y Salaman, G. (2005), *Managers of Innovation: Insights into making innovation happen*, Blackwell Pub, Malden, MA.
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for innovation and growth*, OUP, Oxford.
- Teece, D. J., Pisano, G. and A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000), "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 10-11, pp. 1147-1161.
- Tripsas, M. (2009), "Technology, identity, and inertia through the lens of "the digital photography company"", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, pp. 441-60.
- Tushman, M. L., y Anderson, P. (1997), *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York.
- Van de Ven, A. H. (2007), *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford University Press, Oxford.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., y Venkataraman, S. (1999), *The Innovation Journey*, Oxford University Press, New York.
- Volberda, H. W. y Baden-Fuller, C. (2003), "Strategic renewal processes in multi-unit firms: Generic journeys of change", en Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P. y Lechner, C. (Eds), *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Blackwell, Oxford.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. y Van den Bosch, F. A. J. (2001), "Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms", *Long Range Planning*, vol. 34, num. 2, pp. 159-178.

Volberda, H. W. y Lewin, A. Y. (2003), "Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution", *Journal of Management Studies*, vol. 40, núm. 8, pp. 2111-2136.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 4, pp. 917-955.

El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos

Fecha de recepción: 09-12-2012

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Diego René Gonzales-Miranda¹

RESUMEN

La retención de los empleados claves dentro de las empresas se ha convertido en un reto para el área de gestión humana, responsable de implementar y ejecutar estrategias que busquen disminuir su rotación. Este artículo presenta los resultados de una investigación de carácter cualitativo, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, en la cual se analizó el proceso de negociación para retener al personal clave, a partir de la teoría de juegos, cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Los resultados exponen diversas lógicas, por fuera de lo económico, que se hacen difíciles de gestionar y predecir.

¹ Profesor-Investigador del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT. Correo electrónico: dgonzal8@eafit.edu.co

ABSTRACT

The retention of key employees within companies has become a challenge for human resource management, responsible for implementing strategies that seek to reduce turnover. This article presents the results of a qualitative research conducted between 2009 and 2011 in Colombia, in which was analyzed the process of negotiating to retain a key employee, through game theory, after he stated his intention to leave the company. The results set out other logical, outside economics, which are difficult to manage and predict.

Palabras clave: Recursos humanos, retención del personal, personal clave, teoría de juegos.

Keywords: Human resource, employee retention, key personnel, game theory.

Introducción²

Una encuesta realizada por la empresa transnacional *Manpower* en el 2011 a 39,641 directivos de 39 países, reveló que el 34% de los empleadores tienen problemas para cubrir sus puestos de trabajo debido a la falta de talento adecuado y disponible en el mercado laboral. El caso colombiano se encuentra por debajo del promedio de esta encuesta, pues llega a 25%. En opinión de esta misma empresa, resulta preocupante que un 43% de las empresas consultadas desconozcan las consecuencias de no poder cubrir los puestos de trabajo. Para resolver este problema, los empleadores contratan a empleados de otras empresas ofreciéndoles mejores salarios e incentivos. Sin embargo, esta práctica impide desarrollar estrategias de atracción y retención de empleados (Manpower, 2011).

Frente a la gran dificultad por hallar a la persona idónea para ocupar un puesto de trabajo, los empleadores tienen un reto aún mayor: retener al personal. Incluso muchas de las otras funciones, asignadas comúnmente al área de gestión humana, como son el reclutamiento, la selección de personal, la compensación y beneficios, la formación y capacitación, entre otras, quedan relegadas a un segundo plano si se es capaz de retener al talento (Peterson, 2005). Por esto, se han identificado aquellos factores asociados a la rotación del personal para implementar estrategias que impidan o minimicen su crecimiento. Para Messmer (2006), por ejemplo, son cuatro las claves que permiten mejorar la eficiencia en la implementación de las prácticas por retener al personal: la compensación y beneficios, el clima laboral, la promoción del desarrollo profesional y el balance entre la vida y el trabajo. Sin embargo, investigaciones anteriores han resaltado la importancia de considerar diversos factores externos, por fuera de los meramente económicos, como son la demografía y la cultura (Sheridan, 1992), como aspectos influyentes en la decisión del empleado de retirarse de la empresa.

En este trabajo se presenta una investigación de carácter cualitativo realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia que buscó analizar el proceso de negociación por retener a un empleado clave (EC en adelante)³ cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Aplicando los conceptos de la Teoría de Juegos

² El autor quiere agradecer los aportes, comentarios y el acompañamiento de la profesora Beatriz Uribe (Universidad EAFIT) en esta investigación.

³ Aunque en la práctica los cargos de mayor incidencia no son necesariamente los directivos sino, por el contrario, aquellos cargos operativos que mantienen el funcionamiento básico de la empresa, se puede afirmar que los criterios para poder identificar y calificar a un empleado como *clave* no están aún definidos (Gonzales-Miranda, 2009). No obstante, para este artículo se considerarán *empleados claves* aquellos empleados cuyas funciones tienen una mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y por ende, sus labores soportan el *core* del negocio y están en estrecha relación con su razón social. Así pues, el considerar a un empleado como *clave* no tiene –necesariamente– relación con los títulos académicos, o con la experiencia que tenga en el área específica en donde se desempeña, ni con el lugar jerárquico o de autoridad que ocupa dentro de la organización.

(TJ en adelante), se construyó teóricamente un modelo de decisión para analizar y caracterizar las circunstancias, procesos y aspectos socio-culturales ligados al retiro del EC de su empresa dentro de este proceso de negociación entre el empleador y el EC.

Específicamente, el objetivo del presente documento es mostrar los resultados de esta investigación, haciendo énfasis en el proceso de negociación por retener a un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. La relación entre la TJ y este proceso de negociación, en donde se inscriben aspectos sociales de los empleados por fuera de lo meramente económico, es también un aporte importante, ya que permite mostrar la posibilidad de diálogo entre dos perspectivas consideradas usualmente antagónicas como son la TJ y el enfoque cualitativo. Junto con lo anterior, el artículo centra su atención en los EC y en el proceso de construcción de sentido que realizan dentro del espacio de negociación propiciado por la empresa para retenerlo.

158

El artículo está dividido en cinco apartados. En un primer momento se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, como son el planteamiento del problema, su diseño y la definición de los objetivos. En un segundo momento se desarrollan los referentes conceptuales de la investigación, centrando la atención en la TJ y en los aspectos no-monetarios de la retención del personal. En un tercer apartado, se caracteriza la negociación entre el empleador y el EC, exponiendo un modelo de decisión a ser discutido a partir de los resultados de la investigación. En el cuarto apartado se presentan los hallazgos de la investigación. El texto termina interrogando la efectividad de la gestión del talento humano que se devela en una situación extrema, como lo es el proceso de negociación por la retención, en el cual la relación empleador-EC está sujeta a una evaluación retrospectiva, donde cada uno pondrá en tela de juicio las acciones del otro, tomando la decisión de prescindir de él, o continuar, claro está, bajo el amparo de nuevas condiciones, la relación laboral existente.

1. Aspectos metodológicos de la investigación

1.1 Planteamiento del problema de investigación

Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a *no dejar ir* a empleados ubicados en *cargos claves* dentro de las empresas. No se trata tan sólo de hacer sentir bien a los empleados (Harvard, 2003), sino que lo que está en juego, es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que los empleados tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico: el conocimiento (Drucker, 1993).

Son los empleados quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas y es por esta razón que la rotación del personal repercute fuertemente en

sus resultados. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas ideas que se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no sólo pierde al empleado como tal, sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad de que ese conocimiento migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la empresa al dejarlo ir es sumamente alto. Junto con ello hay que agregar los diversos gastos en que incurre la empresa al buscar un reemplazo, entre los cuales se encuentran: el tiempo invertido en el proceso de reclutamiento, selección, inducción y demás procesos asociados al tiempo esperado a que el nuevo empleado rinda satisfactoriamente dentro de la empresa.

La movilidad del personal genera inestabilidad laboral,⁴ y trae consecuencias negativas para la imagen de la empresa, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes. Además, los empleados encargados de tomar alguna decisión en la empresa se encuentran enraizados dentro del complejo entretejido del sistema social organizacional (Whittington, 2002). Por esta razón, la rotación del personal desestabiliza la ejecución de la estrategia, que está necesariamente situada en un tiempo y espacio determinados.⁵

La intención de un EC de abandonar libremente la empresa configura un espacio propicio para que se desvelen los intereses y las opiniones que tienen tanto la empresa como el EC. La negociación para retener a un EC es un espacio de legítima auto-evaluación para ambas partes, porque por un lado se manifiestan explícitamente las razones por las cuáles se quiere abandonar la organización y, por el otro, las razones de por qué retenerlo; de ahí la importancia de su estudio.

La falta de conocimiento sobre los factores asociados al tema de retención de los EC cuando éstos han decidido retirarse de la empresa, así como la escasa investigación sobre el proceso social de negociación que implica la retención –en donde salen a relucir aspectos de índole personal y social muchas veces por fuera de los meramente monetarios–, son también temas pendientes insuficientemente abordados desde el punto de vista académico. De ahí que esta investigación centre su atención en aquellos sujetos que son objeto de retención (EC) y en la efectividad de las estrategias para retenerlo.

Frente a lo planteado, y dentro del contexto colombiano, resulta importante plantear las siguientes interrogantes: ¿cuál es el proceso de negociación que se lleva a cabo para retener a un EC cuando éste ha manifestado su decisión de retirarse de

⁴ Investigaciones como las de Spencer (1986) muestran que la relación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal ha sido una de las relaciones más ampliamente estudiadas pero menos comprendidas en la literatura del comportamiento organizacional.

⁵ Trabajos como los de Casey y Warlin (2001), por ejemplo, examinan el impacto de la rotación de los empleados en relación con la satisfacción de los clientes. Los resultados de su investigación muestran una fuerte relación entre la retención de los empleados y la calidad del servicio, lo cual está en sintonía con la correcta ejecución de la estrategia de la empresa.

la empresa? y ¿cuál es entonces la efectividad de las estrategias que se implementan para la retención del personal clave?

1.2 Diseño de la investigación

La inquietud académica que da inicio a esta indagación surgió a partir de una investigación realizada entre el 2008 y el 2009, en donde se buscaba analizar la efectividad y los alcances de las estrategias de retención de personal que implementan las organizaciones productivas en el Valle de Aburrá, Colombia (Gonzales-Miranda, 2009). Dicha investigación se centró en el empleador. En esta nueva investigación, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, se buscó focalizar la atención en aquellos EC que son objeto de retención.

160

Las preguntas de investigación se dirigen esencialmente a la búsqueda de comprensión de procesos organizacionales y a la manera en que se realizan las interacciones entre los diversos factores que intervienen en ellos. Se centra la atención en el tema de la retención de personal desde los procesos sociales que se inscriben en las organizaciones, en donde el análisis de la negociación por la permanencia o retiro del EC, permitirá ilustrar aspectos sociales relacionados a dicha negociación. Esto es un intento de reconstrucción e interpretación de un proceso cuya sistematización y teorización resulta compleja. Por lo anterior, se optó por recurrir a una metodología cualitativa, cuyo objetivo se dirige a la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurada, con un procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora (Hancké, 2009; Breweton y Millward, 2001; Shankar Pawar, 2009).

La investigación, de carácter exploratorio descriptivo, transitó por diversos momentos de naturaleza simultánea y cíclica, algo propio de la metodología cualitativa, permitiendo con ello que la ruta metodológica fuera determinada por múltiples construcciones e interpretaciones (Galeano, 2004). Por ello, la construcción final del problema de investigación se vio enriquecida y formulada en forma definitiva en el proceso de la interpretación de los datos. La decisión de un EC de retirarse de la empresa provoca una constante interacción de intereses entre él y el empleador, dentro de la cual se negociará su permanencia o retiro de la organización. Es por ello que por cada ciclo de aprendizaje, fruto de esta interacción, el cuestionamiento inicial de la investigación se va enriqueciendo y perfeccionando mediante una continua alternancia de idas y venidas (Pacheco y Cruz, 2010).

Se entrevistaron a 14 EC de diversas empresas en Colombia⁶ cuyo requisito en común era que hubieran participado en algún proceso de retención de personal sin

⁶ Las entrevistas fueron realizadas a EC que laboran en las siguientes ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia; pertenecientes a diversos sectores económicos.

importar cuál hubiera sido el resultado de tal negociación.⁷ Las entrevistas autorizadas fueron grabadas y transcritas para realizar el proceso de categorización y análisis de sentido. De las categorías emergentes, se estructuraron los elementos de estudio para analizar la efectividad de las estrategias de retención. A partir de entrevistas abiertas, se procedió a realizar el proceso de categorización y análisis de sentido de la información, teniendo como referente la propuesta de Bonilla y Rodríguez (2005). Con base en la TJ, y luego de la caracterización del espacio de negociación entre empleador y EC, se construyó un modelo de decisión aplicado al tema de la retención.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar el proceso de negociación para retener al empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa, dentro del contexto colombiano y a partir de la teoría de juegos, con el fin de interrogar la efectividad de las estrategias de retención de personal.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de negociación para retener a un empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa.
- Construir una matriz de decisión, a partir de la teoría de juegos, del proceso de negociación para retener a un empleado clave.
- Identificar los factores socio-culturales asociados a la decisión, por parte del empleado clave, de retirarse de la empresa.

2. Referentes conceptuales

2.1 La gestión del talento humano y las estrategias de retención de personal

Las estrategias de retención de personal son aquellas acciones que la empresa diseña e implementa para evitar que algún empleado catalogado como *clave* o *estratégico* se retire de la empresa. Un gran porcentaje de estas estrategias se basa en el aspecto meramente monetario. Sin embargo, investigaciones como las de Dess y Lumpkin (2003) muestran que el dinero puede no ser el principal mecanismo para atraer o retener al personal:

⁷ Se entiende que aquellos empleados que hayan sido objeto de retención son considerados como claves por la empresa.

[...] claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales –tanto personales como profesionales– entre los trabajadores del equipo; la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de libertad y logro, etc. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen (Dess y Lumpkin, 2003: 150).

Aún son escasas las evidencias que indican que pagar más a los empleados constituya la estrategia más importante para atraer, pero sobre todo, para retener al personal. Parkinson (2003), por ejemplo, en investigaciones realizadas por la *Oxford Psychologists Press*, revela que la principal motivación de los profesionales es la significación laboral, ya que las personas necesitan sentir que forman parte integral de una organización y que sus labores contribuyen en forma importante a su funcionamiento. En su libro, *Aplicación de la psicología en los negocios*, Parkinson clasifica aspectos internos de las personas en relación con las actividades laborales que generan seguridad y, otras, significación. De esta manera, la seguridad psicológica y la significación laboral se combinan para generar un compromiso laboral. Siguiendo con la propuesta de Parkinson, se hizo el ejercicio de revisar textos guías referidos a la gestión humana y algunos textos especializados⁸ para poder clasificar estas actividades, medios o estrategias siguiendo dicha propuesta. Los resultados obtenidos se muestran a continuación en el cuadro 1.

Si bien el cuadro 1 muestra, a partir de una revisión teórica-académica, las diversas estrategias que se proponen para retener al personal, es pertinente mostrar, las estrategias que se vienen implementando en forma real dentro del ámbito empresarial. En una investigación realizada en el 2009 (Gonzales-Miranda) a 89 empresas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, se identificaron estrategias monetarias y no monetarias que realizan las empresas para retener al personal. Estas estrategias se presentan en los cuadros 2 y 3.

2.2 Elementos conceptuales de la Teoría de Juegos

Según Swedberg (2001), hubo dos eventos a mediados de los años 50 que resumen la reacción de la sociología en Estados Unidos a la TJ. Primero, las declaraciones pragmáticas de Jessie Bernard (1954) sobre la TJ, publicadas en la revista *American Journal of Sociology* de 1954, las cuales pueden ser catalogadas como una intro-

⁸ Se revisaron 45 textos de literatura académica referida al área de gestión humana. El criterio de selección fueron los libros de referencia (guías) que aparecen en los programas de materias referidas a gestión humana, recursos humanos o gestión del talento humano, revisadas en WEB oficiales de 17 universidades de Colombia en noviembre del 2011.

Cuadro 1
Estrategias para retener al personal a partir de textos guías

MONETARIOS O FINANCIEROS	NO MONETARIOS O NO FINANCIEROS	
	Seguridad (<i>permanecer</i>)	Significación (<i>desplegarse</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de políticas salariales justas. • Compensación variable. • Compensación flexible (desalarización). • Incentivos por innovación. • Créditos o bonos para bienes muebles. • Créditos o bonos para bienes inmuebles. • Bonos por resultados. • Primas extralegales. • Auxilios o bonos para la educación de los niños, maternidad, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro o beneficios médicos. • Flexibilidad horaria para asuntos familiares (balance laboral y personal). • Conocer al empleado. • Planes de retiro. • Estabilidad laboral (tipo de contrato). • Seguridad del puesto de trabajo. • Flexibilidad en la vestimenta. • Programas de bienestar laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación profesional. • Formación académica. • Reconocimientos. • Espacios para la sociabilización. • Planes de carrera – promoción del personal. • Entorno estimulante. • Tener tareas desafiantes, atractivas e interesantes.

Fuente: Elaboración propia.

ducción general a la TJ para sociólogos, y el segundo, el trabajo de Luce y Raiffa: *Games and Decisions*, de 1957, publicado en la Universidad de Columbia bajo el auspicio de Paul Lazarsfeld.

A pesar de haberse creado unas condiciones favorables para la introducción de la TJ en las ciencias sociales, al inicio no hubo mayor interés por parte de los sociólogos norteamericanos por su aplicación (Swedberg, 2001). En el transcurso de dos décadas se hicieron varios trabajos para incorporar la TJ a las ciencias sociales. Se pueden considerar pioneros de este proceso a: Jessie Bernard, Phillip Bonacich, Theodore Caplow, William Gamson y Gerald Marwell (Swedberg, 2001: 306 y ss). Fueron varias las investigaciones que se llevaron a cabo, trabajando básicamente sobre dos temas principales: qué jugadores se unirían en el juego, y cómo se dividirían la recompensa. Participaron en estas primeras investigaciones, sicólogos sociales, sociólogos y profesionales de las ciencias políticas.

La popularidad de la TJ en las ciencias sociales continuó creciendo y en palabras de Clifford Geertz:

La analogía de juegos es crecientemente popular en la teoría social contemporánea como en mora de una evaluación crítica. El ímpetu de ver uno u otro tipo de comportamiento social como uno u otro

Cuadro 2
Estrategias de retención de personal monetarias⁹

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Beneficios económicos (49)	Auxilio de transporte
	Auxilio para fiestas, seguro de vida, salud prepagada
	Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado
	Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado
	Facilidades de crédito libre inversión
	Fondo de empleados
	Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones - Incentivos (49)	Aumento salarial o contraprestación en bonos
	Beneficios extralegales
	Bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía
	Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños
	Comisiones a vendedores
	Premios al mejor empleado
	Prima extralegal
	Primas
	Primas extralegales
	Reconocimiento económico de los ascensos
Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria	
Políticas salariales (21)	Salario mínimo superior al SMLV
	Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado
	Nivelación de la escala salarial
	Estudios de equidad para revisar como está cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias
	Aumento salarial
	Muy buen pago dentro del sector
	Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable (10)	Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desalarización) (2)	Compensación flexible para no afectar la retención del empleado

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

⁹ Las categorías del cuadro 2 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.

Cuadro 3
Estrategias de retención de personal no monetarias¹⁰

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Formación (47)	Becas Fulbright
	Capacitación y desarrollo de competencias
	Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía
	Planes de capacitación y formación
	Proceso de capacitación técnica y gerencial
	Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos
	Seminarios externos
Calidad de vida (39)	Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales
	Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas
	Mejoras a los sitios de trabajo
	Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo
	Cada persona posea un portátil de última generación
	Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento
	Permisos especiales
	Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
Plan de carrera (25)	Capacidad de ascenso de cargo
	Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves)
	Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa
	Plan de carrera
	Plan de desarrollo profesional y personal
	Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados
	Promociones al interior de la compañía y ascensos
Participación y comunicación (12)	Encuentro por áreas para desarrollar potenciales de las mismas
	Establecer un medio de comunicación donde el empleado se exprese libremente
	Relación con los jefes
	Sistema de ideas y sugerencias
	Tener a las personas en cuenta para las decisiones importantes que se van a tomar en la organización
	En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización
	Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo

¹⁰ De igual manera que en el cuadro 2, las categorías del cuadro 3 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.

Cuadro 3
Continuación

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Proceso de Ingreso (10)	Inducción y entrenamiento
	Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere
	Seleccionar gente que le guste ese contexto
Clima laboral (8)	Beneficios y condiciones de cultura
	Buen ambiente laboral
	Gerencia de puertas abiertas
	El fin es que la gente se sienta bien y contenta
	Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar (8)	Becas para trabajadores e hijos
Integración familiar (8)	Actividades de socialización con familias
	Diversos programas no sólo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores
	Vacaciones recreativas
Estabilidad laboral (6)	Vinculación directa
	Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión (6)	Plan de sucesión
	Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento (5)	Reconocimientos simbólicos
	Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento
	Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de pertenencia (2)	Crear un sentido de pertenencia
	Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
Tareas desafiantes (3)	Enriquecimiento del cargo
	Retos en el trabajo
	Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento (2)	Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos –impactan la organización– se quede)
Contraprestación legal (2)	Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

tipo de juego ha surgido de una variedad de fuentes (no excluyendo la importancia que tienen los juegos deportivos en la sociedad). Pero los más importantes son la concepción de Wittgenstein de las formas de vida como juegos de lenguaje, la visión lúdica de la cultura de Huizinga y las nuevas estrategias de von Nuemann y Morgenstern,

Theory of Games and Economic Behavior. De Wittgenstein ha provenido la noción de acción intencional como, "siguiendo la regla"; de Huizinga, el juego como paradigma de la forma de vida colectiva; y de Von Neumann y Morgenstern, el comportamiento social como una forma recíproca de llegar a la distribución de recompensas (Geertz, 1983: 20).

Desde el enfoque sociológico, se podría definir que, "[...] la TJ es una teoría para el estudio de decisiones interdependientes donde dos o más actores interactúan de manera intencional" (Petersen, 1994: 498). Swedberg (2001) establece que la TJ ofrece para las ciencias sociales la posibilidad de analizar situaciones de conflicto y organización social. Al respecto, Bernard (1954) afirma que para maximizar el potencial de la TJ se sugiere a los sociólogos el uso de juegos suma cero e introducir los conceptos de coalición y el de comportamientos estándares, los cuáles permitirán determinar la selección de una solución dentro de un conjunto de posibles respuestas.

Uno de los primeros trabajos donde sociólogos recurrieron a la TJ de manera generalizada, fue el de Crozier (1980). Este autor establece el uso de juegos como una metáfora, e introduce términos claves de la TJ en sociología. El concepto de *juego* comienza a ser visto como anti-determinístico, en el sentido de que se asume que el actor puede tomar más de una estrategia, no solo una en cada situación, como lo había planteado la TJ hasta ese momento. Es en ese sentido que la TJ resalta con gran fuerza la característica de interacción de los fenómenos sociales.

Es así como el uso de la TJ en las ciencias sociales, y particularmente dentro del ámbito administrativo, ha sido amplio y ha contribuido a la comprensión y resolución de problemas sociales. En ese sentido, los trabajos de Lazear y Oyer (2007) o Muthoo (1999), como punto de partida para familiarizarse con el tema, son importantes. Sin embargo, para la aplicación de la TJ al tema de la rotación y retención del personal se puede revisar el trabajo de Lazear (1986). Se aclara que en este trabajo se toman los conceptos de la TJ para analizar el contexto en donde se desarrolla la puja por retener al EC (proceso de negociación). En ese sentido, no es un estricto ejercicio cuantitativo de aplicación de dicha teoría. Como ya se mencionó líneas arriba, este tipo de ejercicio es posible usarlo dentro de las ciencias sociales, más aún en investigaciones de carácter cualitativo. Se profundiza a continuación en los conceptos tomados de la TJ para la investigación.

La TJ en las ciencias económicas aborda el tema de la estrategia y la toma de decisiones. Sin embargo, dicha teoría no se ha reducido exclusivamente al tema económico. Las ciencias sociales han encontrado en la TJ un medio para explicar y analizar la toma de decisiones referidas a los fenómenos sociales y humanos (Shubik, 1982). Junto con ello, y en relación con los actores partícipes de esta investigación (aquellos empleados claves que hayan participado en algún proceso de retención), "[...] el propósito del modelado basado en los agentes es comprender

las propiedades de los sistemas sociales complejos a través del análisis de simulaciones" (Axelrod, 2004: 15).

La TJ busca analizar las variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones. Para ello recurre al concepto de juego. Un juego está centrado en un conjunto específico de tomadores de decisiones que son llamados jugadores. Cada jugador tiene: cierta colección de recursos a su disposición, cierto espectro de líneas alternativas de acción y cierto sistema de preferencias inherente a los posibles resultados. Lo que busca la TJ es tomar una decisión estratégica,¹¹ es decir, optar por aquella decisión en la cual se tienen en cuenta los comportamientos de los otros, a sabiendas de que esos otros conocen el propio.

Por lo tanto, "[...] uno de los objetivos claves de la teoría de juegos es averiguar la estrategia óptima para cada jugador. Una estrategia es una regla o plan de acción para jugar, y es la que maximiza la ganancia esperada" (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). La TJ centra su atención en el supuesto de que todos los jugadores son racionales, es decir, piensan en las consecuencias de sus actos y suponen la racionalidad del competidor, a lo que se le suma el hecho de que buscan maximizar sus beneficios. La TJ invita a pensar en cómo tener en cuenta la conducta de otros cuando se toman decisiones propias.

Así descritos, los juegos en los que participan las empresas y los EC pueden ser cooperativos y no cooperativos. "En un juego cooperativo, los jugadores pueden negociar contratos vinculantes¹² que les permitan adoptar estrategias conjuntas. En un juego no cooperativo no es posible negociar e imponer un contrato vinculante" (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). El juego cooperativo es aquel que permite llegar a un acuerdo gana-gana, en donde ambos jugadores reciben un beneficio de acuerdo con sus expectativas, y por ello mantienen el acuerdo en el tiempo.

Así, la diferencia fundamental entre ambos tipos de juegos es la posibilidad de cooperar con el otro, de tal manera que la situación para ambos jugadores no sería óptima si se rompe el acuerdo. ¿Cómo ayuda, entonces, la TJ a determinar cuál es la mejor estrategia en un supuesto juego? Algunas estrategias serán benéficas para un jugador, independientemente de lo que haga su contrario; en otros juegos, sin embargo, será imposible tener en cuenta el comportamiento del adversario.

La mejor estrategia en un juego se consigue cuando se logra *un equilibrio en estrategias dominantes*. Una estrategia dominante es aquella que es óptima, independientemente de lo que haga el adversario. Es importante hacer énfasis en que ésta es estable, dado que es la mejor estrategia, es la mejor postura y da el mayor beneficio. Pero en muchos juegos, no todos los actores pueden fijar una estrategia dominante.

¹¹ Una estrategia es una descripción completa de la forma en que un jugador pretende jugar un juego de principio a fin. La decisión estratégica sirve para saber si el jugador prevé todas las contingencias que puedan surgir.

¹² Un contrato vinculante es un acuerdo en donde las decisiones tomadas son exigibles.

A pesar de todos los beneficios y aportes que la TJ ha hecho a la comprensión de fenómenos sociales, también ha sido objeto de algunas críticas. Según algunos autores, la forma como ha planteado la TJ la racionalidad de los actores y su potencial para predecir posibles resultados de manera consistente, han sido algunos de sus puntos débiles:

No es mi intención criticar los fundamentos de la TJ en sí [...] Más bien es la TJ como modelo o más precisamente como metáfora de las actividades de negocio a lo que me opongo tan fuerte como sea posible. No es que yo dude que estas teorías apliquen en algunas situaciones y actividades de negocios, pero como modelo de negocios, considero que es peligroso y degradante. Nos hace ver de manera incorrecta los negocios, reforzando una ya destructiva obsesión por resultados fácilmente predecibles y con frecuencia una falsa sensación de competencia [...] Falsamente caracteriza o de manera insidiosa aboga un estilo de comportamiento humano completamente inaceptable. Para ponerlo de la manera más cruda, una persona que realmente practique la “racionalidad” abogada por la Teoría de Juegos sería un tipo de monstruo. Pensar en términos de estrategias de maximización propia, opuesto a hacer lo correcto es, (como lo puso Bernard Williams en un contexto muy distinto), tener “un pensamiento más de lo necesario” (Solomon, 1999: 12).

Este autor anota que no hay ningún tema en donde la mayoría de las personas sean más irracionales como en el del dinero. El asunto central parece estar en que la TJ ha distorsionado el término de racionalidad, reduciendo su significado a un pensamiento estratégico uni-dimensional, “[...] *ser racional no significa de manera general buscar la ventaja propia*” (Solomon, 1999: 11). La racionalidad está atada a la cultura, tanto en su determinación como en su objetivo. En una cultura puede ser racional tenerle miedo a los fantasmas, mientras en otras, el temor se asocia al riesgo de una guerra civil. Sucede lo mismo con el enfoque desde el proceso y el resultado. Algunas sociedades pueden entender la racionalidad más desde un punto de vista que desde otro. La racionalidad, como lo plantea Solomon (1999), es un concepto que aduce más por preocuparse por las cosas correctas, es más un fin que un medio.

Se puede tener una interpretación clara de la *racionalidad* en los procesos de decisión individual, pero no se logra lo mismo en las decisiones *interactivas*. Éstas son las situaciones en las cuales participa más de un individuo, y cada uno tiene más de una estrategia; por ende, sólo se tiene un control parcial sobre los resultados. Y es que puede que el individuo no cuente con una base para tomar decisiones racionales sin hacer un fuerte uso de suposiciones sobre la manera en que los demás actuarán. Es por esto que el *sentido común* y las *suposiciones racionales* se han introducido en la TJ. Pero bajo estas suposiciones, la racionalidad no parece ser una característica de la interacción social. Esta situación es la que muchas veces lleva al resquebrajamiento del concepto de racionalidad en la TJ (Colman, 2003).

3. Discusión del modelo de decisión

Las acciones encaminadas a retener al personal clave dentro la empresa, si bien pueden responder a una política organizacional, encuentran en ese espacio de negociación para la retención del EC, la posibilidad de evaluar en forma transparente la relación empleador-empleado. Es decir, es en este espacio en donde efectivamente se pone a prueba si las estrategias aplicadas para retener al personal clave cumplieron su objetivo. Se puede definir este espacio de negociación como aquel encuentro de diálogo en el cual el empleador busca persuadir al EC de quedarse en la organización cuando éste le ha manifestado su intención de dejarla.

Este espacio de negociación se vuelve definitivo en cuanto que es la oportunidad final para retener, y un espacio de autocrítica para evaluar las razones por las cuales este EC llega a esas instancias. Sin embargo, esta situación la podemos relacionar o comparar con un espacio en donde se busca la mejor alternativa de decisión para ambas partes. Es decir, frente a la propuesta de abandonar la organización por parte del EC, y de retenerlo por parte del empleador, y luego de negociar una serie de condiciones y exigencias, ¿qué es lo mejor para cada uno? Dado lo crucial que puede ser para ambos actores esta situación, se retoman los conceptos de la TJ, e igualmente se procede con tales elementos para plantear un modelo de decisión.

El tratamiento que Bernard (1954) da a la TJ no es matemático, y propone que se puede hacer uso de la TJ sin la completa comprensión de todos los teoremas cuantitativos, sugiriendo además, que la TJ requiere algunas modificaciones para ser útil en sociología. Junto con ello, “[...] tanta importancia como pueda revestir el papel del Dilema del Prisionero iterativo como campo de realización de experimentos lo tiene su carácter de fundamento conceptual para la creación de modelos de procesos sociales importantes” (Axelrod, 1996: 38). Y siendo el proceso de negociación para retener a un EC un aspecto tan trascendental para la empresa en donde se configuran aspectos de índole sociológico, se presenta a continuación, a manera de narrativa, este proceso, a la vez que se construye un modelo de decisión representado en la figura 1.

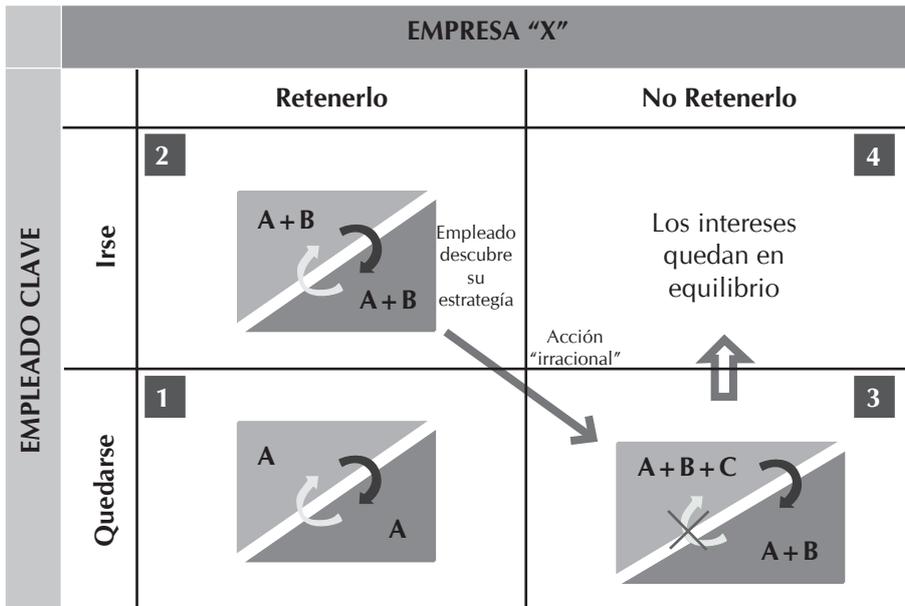
El siguiente ejercicio se realiza bajo cuatro supuestos: a) son EC los que participan de la negociación; b) no existe un equilibrio cooperativo que beneficie tanto a la empresa como al EC en el largo plazo; c) se está en un momento cero donde se trata de prever el comportamiento de los actores que se encuentran en equilibrio en la medida en que existe un contrato de trabajo con la empresa a la que están vinculados, y; d) el espacio de negociación para retener al EC sólo aplica para empresas privadas.

Patricio (EC) trabaja en una empresa “X”, que le ofrece A utilidades,¹³ rendimientos, salarios o beneficios para realizar determinada labor. En esta situación,

¹³ Nomenclatura: $A < B < C$. En donde A, B y C son beneficios recibidos en términos generales, es decir, pueden ser monetarios o no monetarios. No obstante, para el modelo de decisión construido, se refiere a beneficios monetarios. En el análisis, se profundizará en las diferencias entre estos dos tipos de beneficios y las relaciones que esto tiene con la decisión, por parte del EC, de abandonar o no a la empresa.

tanto Patricio como la empresa "X" están en equilibrio de intereses, ya que hay un contrato vinculante que ambas partes respetan y están de acuerdo en cumplir con sus obligaciones (cuadrante No. 1). Sin embargo, Patricio, luego de cierto tiempo, decide que es momento de buscar un estilo de vida más decoroso y mejorar su condición social y económica,¹⁴ y envía hojas de vida. Al cabo de un tiempo, recibe una llamada de otra empresa, la empresa "Y", y ésta le ofrece $A+B$, por la realización de las mismas funciones que realizaba en la empresa "X". Al día siguiente, cuando Patricio llega a su lugar de trabajo en la empresa "X", piensa que si ésta quiere retenerlo, puesto que ya tiene otra oferta de trabajo por un mayor valor, deberá pagarle $A+B$. Esto lo deja planteado a su jefe esa misma tarde. El jefe le informa a Patricio que le puede pagar $A+B$. Se pasa a una nueva situación en donde el empleado decidirá dejar la empresa "X" en caso de que no se le dé lo que pide. La empresa "X", al acceder a su solicitud, hace que la relación empleador-empleado vuelva a estar en equilibrio (cuadrante No. 2).

Figura 1
Modelo de decisiones



Fuente: elaboración propia.

¹⁴ Esta situación también puede darse por la presencia de una nueva oportunidad laboral, el deseo de cambiar de empresa, un suceso de carácter personal, una circunstancia fortuita, etcétera.

Antes de terminar su jornada laboral, Patricio llama a la empresa "Y" para agradecerle por la oportunidad y por el ofrecimiento, pero le dice que se queda en la empresa "X" ya que le igualaron la oferta (A+B). En ese momento la empresa "Y" le ofrece A+B+C, y Patricio, sin calcular las consecuencias de sus actos, decide pedirle a la empresa "X" como condición para permanecer en ella: A+B+C. La empresa "X", al ver su comportamiento, decide dejarlo ir, puesto que piensa que Patricio nunca se sentirá suficientemente bien remunerado, y estará buscando de manera permanente un nuevo lugar de trabajo con una mejor remuneración.¹⁵ Dada esta situación hipotética, ¿cuál es la mejor decisión para cada actor? ¿Cuál es estrategia dominante para cada uno de ellos?

Al inicio del vínculo contractual, la empresa está reteniendo al EC y éste permanece en un punto de conversión A (cuadrante 1). En el momento en el que el EC recibe la oferta A+B, se pasa al siguiente cuadrante (2). Como la decisión depende del EC, la empresa está a la expectativa de retenerlo o de no hacerlo por un beneficio de A+B. Ambas empresas ("X" e "Y") pagarían beneficios de A+B. Pero, como el EC decide aumentar su solicitud a A+B+C, la empresa "X" empieza a descubrir la estrategia del jugador, y aunque llega a considerar la posibilidad de retenerlo, esa nueva solicitud sólo muestra que la estrategia del EC no es racional. De esta manera, al pedir beneficio A+B+C la relación se rompe y queda en desequilibrio (cuadrante 3). Entonces, ¿cuál es la decisión que se debe tomar tanto por el empleador como por el EC, cuando éste último ha manifestado su intención de retirarse de la organización? Veámoslo a continuación:

- Desde el punto de vista de la empresa "X": si el empleado decide quedarse, la mejor estrategia o la estrategia dominante es dejarlo ir (no retenerlo, cuadrante 4), dado que tiene que incurrir en un mayor valor (A+B+C) para que permanezca en la empresa. Además, cree haber identificado que Patricio se iría por cualquier beneficio que le ofreciesen.
- Desde el punto de vista del empleado: si la empresa "X" decide retenerlo por un valor de A+B, la mejor estrategia para el empleado es irse (cuadrante 4), debido a que la empresa "X" no está dispuesta a pagarle A+B+C.

Lo que subyace al modelo de la TJ y su aplicación a este espacio de negociación para retener al EC responde a un problema de cooperación y egocentrismo. En el mismo momento en que el EC manifiesta que tiene una oferta de la empresa "Y" (A+B), se quiebra la primera situación de cooperación. El EC manifiesta su egoísmo, expresado en el condicionante de irse de la empresa si no atienden sus demandas.

La estrategia dominante, tanto para el empleador como para el EC, es romper la relación de cooperación sostenida por el contrato laboral. De esta manera, para la empresa "X" es más conveniente dejar ir al EC y, para éste, lo es irse. Esto se

¹⁵ Es importante aclarar que el máximo valor que puede recibir el empleado en esta situación, por parte de la empresa "X", es A+B. De hecho, la empresa puede encontrar un nuevo empleado por A+B, con las mismas cualidades, dado que en el mercado existe amplia demanda de trabajo.

debe a que el empleador, que estaba dispuesto a cooperar –en este caso acceder a retribuirle $A+B$ porque el EC iba a permanecer en la empresa–, ve frustrada su intención al descubrir que el EC se sobrevalora así mismo al pedir una retribución de $A+B+C$, es decir, no busca cooperar, sino sacar el máximo provecho individual. Esta situación es llamada por Axelrod (1996 y 2004) como la estrategia de toma y daca, la cual estipula que hay que cooperar hasta cierto límite, el cual es definido por la cooperación del otro, esto es, en el momento que el otro deja de cooperar, yo también lo dejo de hacer.

4. Hallazgos

4.1 Caracterización del espacio de negociación por buscar retener al EC

173

A continuación se expone el denominado proceso de desencanto que lleva al EC a abandonar la empresa así como los factores que inciden en la decisión del EC de retirarse de la empresa.

4.1.1 El proceso de desencanto

¿Qué es lo que lleva a que el EC manifieste su deseo de retirarse de la empresa? La respuesta no es algo específico o repentino, sino que es todo un proceso complejo, al que se le ha denominado proceso de desencanto. En él se confrontan los planes o proyectos personales del EC –muchas veces en forma irreconciliable– con los de la empresa, de ahí que el individuo padezca una decepción o desengaño. Es justamente este tipo de negociaciones –cuando son irreconciliables y por lo mismo no negociables– en donde se vislumbran factores que incidirán en el EC en su opción de permanecer o no dentro de la empresa. A continuación se detalla este proceso.

La desilusión no es un sentimiento que aparezca súbitamente. Como dice uno de los entrevistados: “[...] efectivamente debe haber una cosa de choque, algo que te hace pensar en la posibilidad de salir de la compañía. De todas maneras no fue una decisión de un día para otro” (E 1).¹⁶ Siguiendo a Parkinson (2003), lo primero por decir es que este proceso se particulariza por primar en él aspectos llamados de significación. Si bien la seguridad y la significación constituyen una unidad, en este proceso priman aspectos laborales que repercuten en el desarrollo del individuo. Esto se ve claro en los proyectos personales que tienen los empleados y que hallan en las empresas el espacio o el medio para desarrollarlos. Sin embargo, se identifica a partir de la investigación que este desencuentro, enfrentamiento o cruce de intereses suele darse a partir de una toma de conciencia precedida por algún

¹⁶ En adelante, las citaciones de los entrevistados durante la investigación se enunciarán como está indicado: [E #], que significa el número asignado por el autor a cada documento base.

hecho, situación o circunstancia que permite y conduce al EC a una autocrítica, y que termina por interrogar las razones para permanecer en la empresa. Por ejemplo:

[E 1] [...] hay más horizontes más allá de la carrera que se me estaban atrasando. Nunca se me va a olvidar, eso es una cosa que lloré en mis ojos. Un día que salimos a una reunión mi compañera (que por su trayectoria más larga, a veces hacía como de jefe pero éramos en realidad compañeras) y yo salimos a una reunión para atender un rollo [problema] de una empresa familiar, muy interesante. Era un negocio pues millonario para nosotras, eso pues nos hizo ganar una cantidad de bonos y de cosas. Eso fue en [un club de la ciudad] a las diez de la mañana o a las nueve de la mañana, no recuerdo bien, pero nunca se me va a olvidar que ella y yo entramos a un club donde había gente nadando, gente con sus hijos columpiándose y las dos decíamos: ¿cómo es posible que la gente en un día laboral a las diez de la mañana, exista algo diferente que una oficina y un trabajo? Nosotras ni siquiera sabíamos que existía. Y entonces hoy, yo hablo con ella que ha hecho una carrera ascendente muy bonita y me decía: ¡¿Qué pasó con usted?! ¿Ya es de las que va al club a bañarse en la piscina a las diez de la mañana? Yo le decía: “voy porque hay otra vida diferente [...] y diferentes horizontes.

El desconocimiento de la existencia de un mundo al margen de los indicadores y el cumplimiento de las metas, aunado al gozo y disfrute de la vida, posibilita la autorreflexión con la cual se iniciará el proceso de desencanto. Pero esta toma de consciencia, que se puede presentar de diversas maneras, lleva a que el EC se someta voluntariamente a una reflexividad sobre su situación dentro de la empresa. Este ejercicio conlleva, a su vez, que el EC se cuestione aquellos aspectos que considera como importantes para su vida:

[E 2] [...] yo perdía la realización de lo que yo estaba buscando de mi vida, yo me perdía en un porcentaje muy grande “a mí”, y “a mí” me incluye mi faceta maternal, que como te digo no tenía todavía un hijo, pero cuando te digo maternal es que [dice su nombre] es miembro de familia, yo soy muy miembro de familia. Hay una faceta en mí que valora lo familiar, mi relación de pareja, lo personal, y eso no se iba a perder, pues, por estar dedicando el resto de mis mejores años envuelta en indicadores y absorbida por el trabajo.

A partir de esta toma de consciencia, se inicia una serie de controversias por parte de los EC entrevistados, que giran en torno a la falta de coherencia entre su actuar y sus propias convicciones personales, y las promesas proferidas por la empresa y su incumplimiento. Utilizando y dándoles un significado a los mismos términos que emplearon los entrevistados, se llamará a las primeras *inconsistencias* y, a las segundas, *incoherencias*. Por ejemplo:

[E 1] [...] el retiro obedeció a un proyecto personal [...], pero también por que encontré una incongruencia con la organización y que me generaba casi, casi una crisis existencial, o sea, yo había trazado mi plan de carrera y había arrancado a trabajar en el sector financiero muy consciente a donde quería llegar, pero cuando me di cuenta de la realidad, ya metida adentro, empecé a encontrar una serie de inconsistencias que me hacían dudar, digámoslo así, que efectivamente lo que yo quería como persona y como profesional, lo pudiera alcanzar con el ejercicio de lo que estaba realizando en la organización. Entonces empecé a hacerme una serie de cuestionamientos respecto al hacer que me correspondía, a la forma en que debía responder mi tarea, y si eso era congruente o no con lo que yo creía, con lo que yo quería, con lo que me sentía a gusto, con lo que me parecía correcto desde mi visión personal.

Estas *inconsistencias* son el resultado de interrogar, por parte del EC, sus deseos o proyectos personales, en comparación con las acciones y el comportamiento que tiene dentro de la empresa. Uno de los aspectos que se examina es la falta de reflexión. El EC se ve a sí mismo inmerso en un dinamismo para cumplir las metas y resultados empresariales, ingresando en un círculo vicioso en donde las lógicas ya no son las del individuo, sino que se encuentra imbuido –y en ese sentido cegado– por una lógica de rentabilidad que lo atrapa y entrapa cada vez más:

[E 9] [...] había muy poco espacio para la reflexión de lo que hacíamos, por no decir que ninguna, y me sentía sola cuando me cuestionaba y encontraba cosas que ni mis compañeros ni mis clientes estaban en la misma onda, desorientada digamos así, porque simplemente así es y simplemente hay un presupuesto y simplemente hay que alcanzarlo y simplemente generar metas, pues no hay nada más allá de “ejecute y haga”.

En relación con lo dicho, las personas ya no son capaces de evaluar sus prioridades. Lo siguiente expresa, a la vez que resume, lo que se viene discutiendo:

[E 2] [...] yo creo que el crecimiento en exceso, pienso que si yo seguía en esa dirección tenía muchas posibilidades de crecimiento en el tener, en el alcanzar, en el puesto y en la plata y en el carro que me podía montar y en los préstamos que me iban a dar y una serie de cosas. Pero mi búsqueda y mi inquietud, que es una cosa muy interior y además muy movilizante, iba de aquí para adelante y era [nombre del entrevistado] la que iba a montarse en ese tren, y quién sabe cuándo se pueda bajar porque yo en este momento tenía todavía la claridad de cuestionarme, la claridad de frenar, pero es fácil que uno la pierda, que pierda la perspectiva. ¿Por qué? Porque es una lógica envolvente. Además que es un espacio en el que uno empieza a rodearse de las personas que están en la misma lógica, con la misma perspectiva.

El temor se centra en perder la perspectiva por la propia identidad. Pero ese temor no sólo se basa en las habilidades individuales por enfrentarlo, sino que está sujeto a que se acentuó, debido a que son muchos otros individuos los que comparten esa misma lógica.

El término *incoherencia* expresa aquellas contradicciones entre aquello que profesa o promete la empresa y lo que verdaderamente realiza a través de sus políticas. Esta serie de incoherencias se materializa en diversos niveles. Una de ellas es el comportamiento que tienen aquellos que participan representando a la empresa en el proceso de negociación para retener al EC:

[E 2] [...] al principio la relación fue muy cordial, él trataba de convencerme de quedarme en la organización mostrándome que podía acceder a otro cargo mejor que el que tenía, que era muy bueno, que adicionalmente y económicamente iba a tener unos beneficios superiores a los que tenía. Yo le dije “que no”, que en la otra empresa yo iba a tener más crecimiento profesional. Esto le dio rabia, y me dijo: “¡ah bueno! Entonces entrega tu puesto y en un mes pues normal, te vas”. A partir de ese momento cambiaron las relaciones y él comenzó a ser conmigo muy distante. Entonces eso a mí también me dolió porque en un momento la negociación era cordial y cercana, incluso me ofreció algo mejor, pero en el momento que yo le dije que “no”, ya la relación se rompió, como quien dice, no me valoró la empresa.

Se evidencia un malestar en el comportamiento del empleador por no poder retener al personal clave, al igual que existe cierta impotencia por no poder igualar la oferta de la otra empresa. Este malestar se manifiesta en el comportamiento del empleador durante el proceso de negociación:

[E 10] [...] él se fue como para atrás, tiró la cabeza para atrás y me dijo: no [nombre de la entrevistada], entonces te vas de mi oficina, me gritó y me dijo sí, “¡es que no tenemos nada más que hablar, entrega tu puesto en un mes!”, y yo: “ah bueno”. Yo no me iba a quedar hablando más, a mí me pareció feo eso. El grito que pegó fue tan fuerte que inclusive las personas que estaban afuera escucharon. Yo salí como asustada, y todo el mundo me miró como “¿qué pasó?” [...] ya no existía para él, y yo creo que si me lo encuentro en la calle ni me saluda, [...] tan bobo como que no le gusta que la gente progrese.

Recapitulando lo dicho, se puede afirmar que el diálogo de negociación entre el empleador y EC es un espacio de conocimiento personal para el empleado, que va de la mano con la autocrítica, pero también un espacio en donde la misma empresa recibe una realimentación de la gestión realizada para retener a los empleados.

4.1.2 Factores que inciden en la decisión por parte del EC de retirarse de la empresa

Hay que aclarar que la negociación para retener al EC, ya definida, no sólo se refiere a un único diálogo, sino a un proceso que se inicia con la intención manifiesta por parte del EC de abandonar la empresa. En ese sentido, pueden haber varios encuentros dependiendo de las pujas entre el quedarse e irse, las cuales están acompañadas de ofrecimientos y compromisos.

En la figura 1 se expuso la aplicación teórica de la TJ al proceso de negociación. No obstante, luego del análisis de las entrevistas es pertinente precisar la existencia de más factores por fuera de lo monetario. Ya los psicólogos habían descubierto que en el dilema del prisionero iterativo, la cantidad de cooperación lograda entre ambos actores, así como la norma específica para alcanzarla, están supeditadas a una amplia variedad de factores que guardan una relación con el contexto del juego, con las peculiaridades de los jugadores individuales y con la forma de relación que éstos tengan (Axelrod, 1996). Por eso, considerando estos factores que intervienen en la negociación para la retención del EC, se puede identificar –a partir de la investigación– un detonador, al que se le ha denominado situación “Z”, que no sólo se refiere a una nueva empresa que realiza una nueva oferta monetaria al EC, sino que representa una serie de factores asociados a aspectos personales o, incluso, convicciones propias del EC. De esta manera, como lo muestra el cuadro 4, se identifican dos tipos de factores –desde el punto de vista de aquellos que son objetos de retención– que se encuentran presentes en esta situación “Z”: factores externos (aspectos externos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización) y factores internos (aspectos internos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización).

Se identifica que los factores internos suelen tener más fuerza e injerencia en la decisión de permanecer o de abandonar la empresa. Esto se da a partir de una toma de autoconciencia de su situación actual, la cual es precedida por algún hecho, situación o circunstancia –que no necesariamente está ligada o motivada por una acción de la misma empresa en donde labora– que lleva al EC a una autocrítica de las condiciones y razones por las cuáles permanece dentro de la empresa.

En la identificación de estos factores, y del proceso de *juego* en donde actúan y participan los actores entrevistados, se vislumbra una diferencia frente a la simulación expuesta en el acápite anterior a partir de la TJ. En todos los casos, la negociación no llega a los cuadrantes 3 y 4, expuestos en la figura 1. En este sentido, una vez que acontece una situación “Z”, y el empleado solicita a la empresa un tipo de beneficio mayor por su trabajo, suelen ocurrir dos posibilidades: 1) o la decisión del empleado es irrevocable, en el sentido de que no hay posibilidad de que se quede, por lo que la negociación se convierte en un espacio para informar su salida más que para negociar su permanencia, ó 2) la empresa equipara la oferta propuesta por la situación “Z”, sea esta suscitada por un factor externo o interno, sin que esto

garantice que el EC permanezca dentro de la empresa. Bajo estas posibilidades, no es necesario ir a otra renegociación como la descrita en el tercer cuadrante de la figura 1, porque en el momento que el EC descubre su estrategia, la lealtad entre empleador y empleado se quiebra.

Cuadro 4

Factores externos e internos que intervienen en la decisión del empleado de abandonar libremente la empresa

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Una oferta monetaria de mayor salario o beneficio económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convicciones personales referidas a los valores.
<ul style="list-style-type: none"> • Un cargo de mayor prestigio (y mayor remuneración) dentro del medio o sector económico en donde el empleado se desenvuelve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar una coherencia entre las convicciones y el quehacer dentro de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Un cargo que le permita aprender cosas nuevas y no quedarse estancado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener tiempo para compartir en familia.
<ul style="list-style-type: none"> • Un cargo en donde el desplazamiento sea un requisito indispensable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de hacer lo que siempre se quiso hacer.
<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones con los jefes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en una empresa con mayor prestigio que le permita a la persona ser reconocida en el medio social.
<ul style="list-style-type: none"> • Exceso en la carga de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El no-reconocimiento de la labor por el círculo de colaboradores más cercano.
<ul style="list-style-type: none"> • Modalidad de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a la demografía y cultura de la región.
<ul style="list-style-type: none"> • Participar de círculos de poder importante dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de ser dueño de su propia empresa, no trabajar para otros.
<ul style="list-style-type: none"> • Malas políticas aplicadas para la evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un trabajo desafiante, que lo exija a crecer tanto profesional como personalmente.
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de planes de carrera dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cansancio por la rutina de las funciones laborales.

Fuente: elaboración propia.

Muchas veces la decisión ya está tomada por parte del EC, a pesar de que la contra-oferta supere la oferta inicial. En ese mismo sentido, son los factores internos los que tienen un peso mayor de inamovilidad, es decir, aquello que sea externo para los individuos es posible de negociación, pero lo interno, tiene menos posibilidades. Las respuestas de los entrevistados (EC) ejemplifican lo dicho, incluso muestran cierto aprecio, respeto, amor o reconocimiento por la empresa, siempre y cuando ésta les otorgue las exigencias que se le imponen. Lo anterior se vislumbra en dos situaciones.

Primera situación:

Entrevistador: ¿Bajo qué tipo de ofrecimiento te hubieras quedado en la empresa?

Entrevistado: [...] ¿él (refiriéndose al empleador) qué más me podría ofrecer? ¿Más salario? Era un momento en que la plata para mí no im-

portaba...igual yo quería crecimiento profesional y yo sabía que allá no iba a tener más crecimiento profesional. Creo que iba a tener esa misma conversación en uno o dos años con él, y en todo ese tiempo, de una u otra forma yo iba a estar buscando una oportunidad mejor, entonces, ¿para qué? Mejor de una vez que ya me salió la otra oferta –que pereza jugar con la suerte–, ya me había salido otro trabajo mejor para crecer profesionalmente. [...] entonces no, no me hubiera convencido bajo ninguna circunstancia. [E 3]

Segunda situación:

[E 5] Después de esa propuesta [*la de la competencia*] llegué a mi empresa y le dije a mi jefe que me iba, y me dijo: “¿qué paso?”, y le conté lo que me ofrecieron. Él me dijo que no hiciera nada, que él tenía que hablar. Eso fue un viernes y yo creo ellos pensaron que no era verdad y se pusieron a averiguar. El lunes me citaron y me dijeron que no querían que me fuera y ¿qué es lo que pedía? Me ofrecieron un proyecto y yo les dije que no me interesaba. Entonces me dijeron que si me quería encargar del grupo de mecatrónica y me ofrecieron 9.500.000 [esto correspondía a un 40% más de su salario] y yo le dije que ¡no!, que 10.500.000. Al ver que no fluía la negociación, entonces yo dije que 10.000.000 y que me pagaran la mitad de la maestría y los gastos del celular. Entonces me dijeron que sí, yo dije que no me voy por la plata y que me quedo porque ustedes son como mi familia. [...] “Yo digo que el que no llora no consigue lo que quiere”.¹⁷

Luego de caracterizar este espacio de negociación, se procede a interrogar las estrategias que implementan las empresas con el objetivo de retener al personal clave.

4.2 Efectividad de las estrategias de retención del personal

La situación “Z” ya discutida y el proceso de desencanto remiten a interrogar los diversos aspectos que intervienen en la gestión del personal. Así, el modelo de la TJ aplicado al tema de la retención del personal, muestra que aquellos EC que no son contemplados en dicho modelo por considerar su comportamiento *atípico* o *ilógico*, son los llamados *estratégicos* o *claves*. Asimismo, el proceso de desencanto saca a la luz una serie de aspectos que muchas veces son desconocidos por el área de gestión humana. Se pretende presentar algunas *irregularidades*, o aquellos fenómenos sociales que están presentes en las empresas a causa de la *no racionalidad* de los empleados, que para este caso son los EC.

¹⁷ La cuantía de los salarios son ilustrativas, en el sentido de que el interés no está puesto en el valor como tal, sino en la puja de negociación. Todas las cuantías de los salarios de aquí en adelante son nominaciones en pesos colombianos.

En los casos entrevistados, los factores que se han llamado *internos* no compaginan con las lógicas de actuación y conducta racionales, relacionadas estrechamente (y mayoritariamente) con incentivos basados en aspectos monetarios. Esto lo expone claramente un entrevistado.

[E 5] No importaba el dinero, yo me iba porque era una empresa más grande donde yo iba a tener más crecimiento y de una u otra forma era mejor para mi perfil profesional, para mi hoja de vida. Tendría más peso decir que era la tesorera de una empresa como "X", a decir que era la gerente de cuenta, o gerente comercial de un cliente de la empresa "Y". Entonces yo pensaba que era para mí. Así él me ofreciera muchísimo más dinero, yo sabía que le iba a decir que no.

El dinero es un tema que muchos EC ya consideran como superado antes de iniciar el proceso de negociación para su retención. Incluso, dentro de la investigación se encontraron casos extremos en donde el salario que se le ofrecía era 36 veces el salario mínimo colombiano,¹⁸ el cual constituía un aumento del 225% de su salario anterior, y aún así el empleador no fue capaz de retener al EC.

Por otro lado, hay algunos EC que constantemente se encuentran realizando procesos de selección en otras empresas, a manera de poder aprovechar cualquier eventual oportunidad laboral que se les presente. En este sentido, estos empleados no presentan algún tipo de lealtad a la empresa sino que mantienen un vínculo en la medida que obtengan algún tipo de retribución que los beneficie individualmente. El caso de una de las entrevistas es claro. En el momento de ingresar a una organización de gran prestigio, había iniciado dos procesos paralelos, pensando en tener oportunidades en un futuro. Frente a la pregunta del por qué de este comportamiento, respondió:

[E 2] [...] lo que pasa es que yo no soy muy apegada a las empresas, yo no soy, aunque de una u otra forma yo sí me apegué a [nombre de la empresa en donde laboró], yo siempre pienso que las personas no son personas trabajando, sino que son un activo y uno siempre está donde está el mejor postor, ¿cierto?, no solamente para mí el mejor postor es únicamente económico, porque, por ejemplo, la propuesta que me están haciendo en [otra empresa] es muy buena, pero yo digo que la plata no es la felicidad, ¿cierto?, entonces eso no es todo. Me gusta más la oportunidad de crecer y de tener un reconocimiento, me gusta más eso. [...] yo no me apegó a las empresas, yo siempre estoy buscando oportunidades y mirando esto y lo otro.

Es clara la referencia en este punto al tema del reconocimiento como aspecto que se relaciona con la seguridad psicológica del EC (Parkinson, 2003) y, en ese

¹⁸ Para el 2011 el Salario Mínimo Legal Vigente en Colombia era de \$535.600 pesos colombianos. El tipo de cambio a dólar americano, al 24 de junio de 2011, era de \$1,782.83 pesos colombianos.

sentido, será uno de los factores internos difícil de gestionar; más aún cuando hay una intención explícita de querer aprovechar la posición, edad y tiempo para buscar un bienestar en el futuro: “[...] porque yo también digo: “uno tiene una época para capitalizarse y yo pienso que este es mi momento” [E 5].

Otro elemento que interroga la efectividad de la retención, es el propósito por parte de muchos EC de no dejarse convencer antes de iniciar la negociación. Aquí la respuesta de uno de los entrevistados, en donde narra el apoyo que recibió por parte de su familia, y con ello la intención de no dejarse persuadir por el empleador:

[E 1] [le dice el esposo]: “necesito que usted sea feliz y en la medida en que usted sea feliz este matrimonio va a salir adelante, y si eso implica que tu actividad cambie y que haya unos ingresos menos en la familia, no importa. En realidad yo te necesito [continúa el esposo] feliz y coherente antes que con plata y deprimida y en realidad vamos es para adelante”. Entonces (sigue la entrevistada), me fui a hablar con mi jefe. Le golpeé la puerta de la oficina, me dijo: “tú no tienes cita conmigo”, “pero igual yo necesito hablar con vos”, le contesté. Entonces me quedé sentada en el sofá del lado. Me temblaban y sudaban las manos. Le dije: “vine a decirte que me voy”. [...] la verdad es que en ese punto ya no había retorno, ya lo que él me hubiera dicho, “le cuadruplico el sueldo”, o lo que fuese, no importaba. En ese punto, ya no había retorno. [...] después recibí una llamada del vicepresidente, diciéndome: “¿cómo así que te vas?”. Me preguntó si había algo que la organización pudiera hacer, y yo le dije que no, que muchas gracias, que no.

181

5. Comentarios finales

La administración ha buscado “[...] explicar, con mayor claridad, algunos de los rasgos de irracionalidad que caracterizan a las organizaciones, y que hasta ese momento habían sido negados o tratados sólo como casos especiales de incertidumbre” (Ibarra, 2006: 263). De este modo, la búsqueda de la retención del personal, expresa un sistema flojamente acoplado (*Loosely Coupled Systems*) entre el EC y la empresa. Siguiendo a Weick (1976), se puede afirmar que existe una conexión muy floja o inexistente para la toma de decisiones entre las creencias y la selección de alternativas para la resolución de problemas y posterior toma de decisión cuando se trata de negociar la permanencia de un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Las soluciones no siempre están directamente relacionadas con los asuntos organizacionales y los resultados. Esto se ve claro en el EC, pues priman en él los propios intereses, por lo que la relación de fidelidad y lealtad, incluso existiendo un contrato laboral vinculante de por medio, no es garantía para que las tomas de decisiones se den de manera racional, sino que se ven

influenciadas por factores y patrones que son producto de diversas lógicas, difíciles de predecir y condicionar.¹⁹

El espacio de negociación para retener al EC recrea un espacio social complejo dentro del mundo de las empresas y expresa, a su vez, la pugna incansable por tratar de controlar al individuo en aquellos aspectos tan propios como son su libertad de decisión por el lugar donde laborar. Esto lleva a cuestionar la efectividad de la retención del personal, al igual que invita a reflexionar en torno a las estrategias que implementan las empresas con tal objetivo. Es claro que a partir de la negociación descrita, sin importar su resultado –quedarse o retirarse de la empresa–, la relación laboral se amparará en condiciones distintas a las previamente establecidas, y se iniciará una nueva relación entre empleador y EC, fruto de una toma de conciencia de éste último de su actuar dentro de la empresa, y luego de una realimentación de la gestión por parte del empleador.

Las estrategias de retención de personal buscan suscitar sentimientos de adhesión y compromiso por parte de los EC. Cada individuo es único y, con ello, la interacción y decodificación de su realidad tiene códigos tan complejos y tan llenos de significados, que prácticamente se tendrían que realizar estrategias de retención personalizadas –luego de un proceso de comprensión y conocimiento no menos complejo– para garantizar su modo de involucrarse, sintonizarse y comprometerse. Pretender, así, masificar instrumentos, técnicas, herramientas o estrategias que busquen satisfacer las necesidades antes planteadas (factores internos y externos), se vuelve algo sumamente difícil e incongruente, ya que el talento es definido justamente por lo específico y diferente, no por lo estándar.

La investigación se centró en aquellos individuos que son objeto de retención, aspecto de por sí valioso ya que la mayoría de las investigaciones referidas al tema de retención han centrado su mirada en las acciones o estrategias que la empresa implementa con la intención de retener. A partir de los resultados de la investigación, se puede afirmar que una vez que el empleado ha manifestado su intención de irse de la empresa, e independientemente del resultado de la negociación, él termina por abandonarla. Es claro que para la empresa llegar a esta negociación no se convierte en una alternativa viable, por lo que los esfuerzos de gestión estarán encaminados a evitar llegar a tal situación. En ese sentido, el espacio de negociación para retener al EC es tan sólo una reconfiguración de los términos laborales que sencillamente alargan el tiempo de permanencia, pero no cambia la decisión del EC de abandonar la empresa en el largo plazo. Frente a eso, ¿vale la pena negociar su estancia, bajo el riesgo de que la relación termine por ser desgas-

¹⁹ Weick (1976) lo fundamenta al afirmar que en una organización pueden existir distintos grados e infinidad de relaciones estrechas, pero que no necesariamente van a ser relaciones fuertes sino que pueden ser débiles. De ahí la necesidad de investigar por el acoplamiento en sí mismo. Por otro lado, el mismo autor rescata el poder hacer estudios comparativos para evaluar los distintos contextos en donde estas relaciones se dan y desarrollan.

tante y sea perjudicial para ambas partes? ¿Cómo lograr un equilibrio? ¿Será tal vez el momento de pensar que la movilidad y la rotación del personal son una dinámica cada vez mayor, por lo que el área de gestión humana tendrá que cambiar su forma de proceder e intervenir?

Ciertamente la planeación del recurso humano es importante y necesaria en cuanto busca disminuir la rotación del personal, pero luego de haber centrado la atención en quienes son objetos de retención, se puede afirmar que no hay garantías de ningún tipo, tan sólo acciones que minimicen su rotación en el corto plazo. Junto con ello, se pueden distinguir tres tipos de EC: 1) aquellos que luego de pasar por un proceso de desencanto, no podrán ser retenidos bajo ninguna motivo; (2) aquellos que negocian su permanencia, participando en el juego para retener, por lo que su continuidad dentro de la empresa dependerá de las opciones y beneficios que se les ofrezca y; 3) aquellos que si bien participan de la negociación para su retención, no se irán de la empresa, independiente de los beneficios o dádivas que les ofrezca el empleador.

A nivel metodológico la investigación ha permitido ahondar en la comprensión de los fenómenos sociales que se inscriben en las organizaciones, concretamente, en los factores asociados al proceso de decisión por retener al EC dentro de un espacio de negociación. La metodología ha posibilitado advertir el proceso de construcción de sentido que realizan los actores sociales, y los factores asociados a ello, centrando sobre todo la atención en los aspectos no monetarios presentes y actuantes en las decisiones. Junto con ello, la metodología cualitativa ha permitido acercarse a develar un proceso de desencanto en donde la racionalidad de las decisiones, no siempre se conjugan en forma coherente y lineal, basadas únicamente en temas de índole económico, sino que aspectos personales y sociales entran a dialogar configurando un complejo tejido social en torno a este espacio de negociación específico. Esto es sin duda, unos de los aportes significativos de esta investigación.

Los resultados de esta investigación invitan también a seguir discutiendo y profundizando en las diversas prácticas administrativas que buscan gestionar el lado humano de las empresas, que no es otra cosa que los individuos que laboran en ellas. Si bien en los últimos tiempos se ha propiciado una mayor reflexión crítica en torno a este tipo de prácticas, es necesario seguir en tal camino, debido a la gran proliferación de modelos y métodos que buscan incidir en los empleados, que lejos de respetar su autonomía, muchas veces la violentan.

Bibliografía

Axelrod, R. (1996), *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza, Madrid.

Axelrod, R. (2004), *La complejidad de la cooperación*, Fondo de Cultura Económica, México.

Bernard, J. (1954), "The Theory of Games of Strategy as a Modern Sociology Of Conflict", *Chicago Journals*, vol. 59, núm. 5, pp. 411-424.

Bonilla Castro, E. y Rodríguez, P. (2005), *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*, Norma, Bogotá.

Breweton, P., y Millward, L. (2001), *Organizational Reesearch Methods. A guide for Students and Researchers*, Sage, London.

Casey, T. F. y Warlin, K. (2001), "Retention and customer satisfaction", *Compensation & Benefits Review*, vol. 33, núm 3, pp. 27-31.

Colman, A. M. (2003), "Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction", *Behavioral and brain sciences*, vol. 26, núm. 2, pp. 139-198.

Crozier, M. (1980), *Actors and systems: the politics of collective action*, University of Chicago Press, Chicago.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003), *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, Mc Graw Hill Interamericana, Madrid.

Drucker, P. (1993), *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.

Galeano, M. (2004), *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Universidad EAFIT, Medellín.

Geertz, C. (1983), *Blurred Genres: The Refiguration of Social Thought*, Basic Books, Nueva York.

Gonzales-Miranda, D. R. (2009), "Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances", *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72.

- Hancké, B. (2009), *Intelligent research Design. A guide for beginning researchers in the social sciences*, Oxford University Press, Oxford.
- Harvard Business Essentials (2003), *Contratar y retener a los mejores empleados*, Deusto, Barcelona.
- Ibarra Colado, E. (2006), "Teoría de la Organización. Mapa conceptual de un territorio en disputa", en E. De la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología de la Empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 245-284.
- Lazear, E. P. (1986), "Raids and Offer Matching", *Research in Labor Economics*, núm. 8, pp. 141-165.
- Lazear, E. P., y Oyer, P. (2007), *Personnel Economics*, NBER Working Papers 13480. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Manpower. (2011), *Resultados Estudios ManpowerGroup sobre escasez de talento 2011*, ManpowerGroup, Milwaukee.
- Messmer, M. (2006), "Four Keys to Improved Staff Retention", *Strategic Finance*, vol. 88, núm. 4, pp. 13-14.
- Muthoo, A. (1999), *Bargaining Theory with Applications*, Cambridge University Press Cambridge.
- Pacheco Espejel, A. y Cruz Estrada, M. C. (2010), *Metodología Crítica de la Investigación*, Patria, México.
- Parkinson, M. (2003), *Aplicación de la psicología en los negocios*, Mc Graw Hill, México.
- Petersen, T. (1994), "On the Promise of Game Theory in Sociology", *Contemporary Sociology*, pp. vol. 23, núm. 4, pp. 498-502.
- Peterson, C. H. (2005), "Employee Retention: The secrets behind wal-mart's successful hiring polices", *Human Resource Management*, vol. 44, mun. 1, pp. 85-88.
- Pindyk, R. S. y Rubinfeld, D. (2001), *Microeconomía*, Prentice Hall, Madrid.
- Shankar Pawar, B. (2009), *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*, Sage, London.

Sheridan, J. E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, pp. 1036-1056.

Shubik, M. (1982), *Teoría de juegos en las ciencias sociales: Conceptos y soluciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

Solomon, R. C. (1999), "Game Theory as a Model for Business and Business Ethics" *Business Ethics Quarterly*, vol, 9, núm. 1, pp. 11-29.

Spencer, D. (1986), "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 3, pp. 488-502.

186 Swedberg, R. (2001), "Sociology and Game Theory: Contemporary and Historical Perspectives", *Theory and Society*, vol. 30, núm. 3, pp. 301-335.

Weick, K. E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems" *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

Whittington, R. (2002), *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente importa?*, Thompson, Madrid.

Gestión estratégica y reglamentación municipal

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Rigoberto Ramírez López¹
Gerardo Zamora Fernández de Lara²

RESUMEN

El pensamiento estratégico tiene dimensiones espacio-temporales relacionadas con la comprensión de contextos y con la visión de horizontes. Es precisamente el contexto sociocultural y político-económico de los dos últimos decenios del siglo pasado y la visión de futuro que se delineó en ese periodo, lo que ha trazado los cambios organizacionales e institucionales en que hoy se mueven los distintos actores de la sociedad. Este nuevo escenario ha venido a modificar de manera considerable el estilo de gestionar la cuestión pública. En esa perspectiva nos interesa indagar cómo han repercutido esos cambios en el ámbito publi-administrativo de nuestro país, especialmente en lo que toca a la gestión pública municipal. Iniciamos con un bosquejo de algunos aspectos sociopolíticos para comprender el nuevo contexto de la gestión pública en el país y las características de la llamada nueva gestión con sentido estratégico, para luego arribar a lo que finalmente nos interesa: cómo se expresan esas características en el marco reglamentario de los municipios, particularmente en la reglamentación de las ciudades-capital del país que, por su condición, no deberían estar al margen de esta corriente de pensamiento.

¹ Profesor-Investigador del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Correo electrónico: rramirez@correo.xoc.uam.mx

² Profesor-Investigador del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Correo electrónico: zaflg@correo.xoc.uam.mx

ABSTRACT

Strategic thinking contains space-time scales related to context understanding and viewing of goals. The sociocultural and political-economic context of the last two decades, together with the vision of the future that was outlined in that same period, is what charted organizational and institutional changes where social actors are performing nowadays. This new scenario has modified considerably the way public process is managed. Regarding that perspective, our interest is to investigate how these changes have impacted the public and administrative fields in our country, especially concerning local public management. Starting from an outline of some socio-political aspects that will allow us to understand the new context of public management in our country and the features of the so called new management with strategic direction, we will get to the point that really interests us: how to express these features in the regulatory context of the municipalities, specifically in the regulation of capitals of the country that, because of their nature, should not be outside this current of thought.

Palabras clave: Gestión estratégica, gobernabilidad y gobernanza, gestión gubernamental, reglamentación municipal.

Keywords: Strategic management, governability, government management, local regulation.

Introducción

En buena medida el pensamiento estratégico tiene dimensiones espacio-temporales relacionadas con la comprensión de contextos y con la visión de horizontes. Es precisamente el contexto sociocultural y político-económico de los dos últimos decenios del siglo pasado –inscritos en el fenómeno de globalización– y la visión de futuro que se delineó en ese periodo para el ingreso de los países a este siglo XXI, lo que ha trazado los cambios organizacionales e institucionales en que hoy se mueven los distintos actores de la sociedad.

En esa perspectiva nuestro propósito es indagar cómo han repercutido esos cambios en el ámbito publiadministrativo de nuestro país, especialmente en lo que toca a la gestión pública y a sus manifestaciones en el ámbito municipal.³ Para ello, necesariamente iniciamos con un bosquejo general de algunos aspectos sociopolíticos importantes para comprender el nuevo contexto de la gestión pública en el país y las características de la llamada nueva gestión con sentido estratégico, para arribar a lo que finalmente nos interesa: cómo se expresan esas características en el marco reglamentario de los municipios, particularmente en la reglamentación de las ciudades-capital del país que, por su condición, no deberían estar al margen de esta corriente de pensamiento.

189

1. Las transformaciones de la vida pública

La década de los ochentas ha sido definida como la década perdida para toda América Latina. En particular, para México, fue una década que cimbró las estructuras del gobierno, de los partidos políticos y de la sociedad misma. Lo que empezó como una crisis de insolvencia fiscal terminó por exigir cambios profundos en el quehacer gubernamental y cambios en las estructuras de gobierno. En el pasado, según lo han reseñado varios autores, “... los viejos patrones de gobierno tendían a uniformar los problemas y a homologar las políticas para resolverlos. El gobierno mexicano, como muchos otros gobiernos, pudo operar de esa manera porque contaba entonces con una red de organizaciones sociales y políticas obligatorias que tenían los medios para controlar el flujo de las diversas demandas y compatibilizarlas selectivamente en un mismo formato, de acuerdo al interés de los gobernantes” (Aguilar, 1994: 30).

Hacia adelante el panorama sería distinto, el espectro de la vida pública se tornaba más complejo por impulsos tanto de los actores de la sociedad civil como

³ Dado este propósito, conjeturamos que las transformaciones sociopolíticas han generado un escenario de multiplicación de centros de poder y decisión en México, lo cual se ha traducido en el rediseño de los marcos institucionales con los que funcionan los gobiernos municipales; sin embargo, este proceso de renovación institucional para la gestión pública no ha sido homogéneo en todos los municipios, como tampoco en las ciudades-capital del país.

de la esfera gubernamental, que no necesariamente respondían a las mismas expectativas pero sí denotaban la emergente pluralidad de centros de poder.

Por sólo situarnos en la esfera gubernamental, un indicador que puede mostrar que las acciones unánimes del gobierno federal son cosa del pasado y que el estilo de gestionar la cuestión pública ha tenido que transformarse de manera sustantiva, es el número de controversias constitucionales⁴ que se han promovido en los últimos cuatro sexenios, lo cual expresa las diferencias de enfoque que los distintos órdenes de gobierno tienen sobre sus facultades, sobre los problemas públicos y sobre las posibles alternativas de solución a los mismos. El primer presidente priista que debió afrontar voces disonantes fue Ernesto Zedillo, aunque se presentaron sólo 10 controversias constitucionales en su periodo, mientras que en el sexenio de Vicente Fox se presentaron 61 controversias constitucionales, y finalmente la confrontación fue aún mayor en el gobierno de Felipe Calderón con un total de 85 controversias. Cabe destacar que en promedio, en el 66% de los casos, los promotores de las controversias fueron los gobiernos municipales, mientras que 15% las promovieron los gobiernos estatales (Cámara de Diputados, 2013).⁵

De manera que se ha transitado de un sistema político formador de unanimidades ficticias a un modelo plural, donde cada gobierno tiene su propia agenda y su propio enfoque de los problemas y de las soluciones. Dicha transformación necesariamente ha generado cambios en el sistema administrativo: los gobiernos asumen cada vez más que gobernar en contextos políticos plurales y autónomos, de alta intensidad ciudadana y con graves problemas sociales irresueltos, parece exigir dos requisitos fundamentales: gobernar por políticas y gobernar con sentido público. Las estrategias generales y homogéneas, así como los estilos de gobierno secretos, excluyentes y clientelares, están previsiblemente condenadas en el futuro inmediato a la ineficiencia administrativa, al castigo electoral y a la hostilidad política (Aguilar, 1994: 30).

Por otra parte, desde el lado de la sociedad civil, las demandas de los movimientos sociales y de las organizaciones civiles escapaban a las típicas exigencias materiales y ahora también se orientaban hacia la democracia, la libertad, la protección al medio ambiente, etcétera. El esquema de gobierno autoritario no fue capaz de asimilarlas mediante una forma dialogada, coordinada y no conflictiva. Por el contrario, las respuestas gubernamentales tendían a mostrar su incapacidad de go-

⁴ Una controversia constitucional es un proceso jurisdiccional interpuesto ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación, como instancia única en la que se dirimen conflictos de constitucionalidad o de legalidad surgidos a partir de la distribución de competencias en los distintos órdenes jurídicos o derivados del principio de división de poderes. El objeto de la controversia constitucional es resolver en torno a la disputa del ámbito de competencias entre los órganos en conflicto. Así, en la sentencia se llegará a la conclusión de cuál fue el órgano que actuó "indebidamente" y fuera de su esfera de atribuciones y, por lo tanto, se restituirá dicha competencia al órgano que indique la sentencia.

⁵ www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm

bernar y representar a sus sociedades, pues los métodos usados fueron regularmente represivos. Los movimientos sociales de la década de los sesenta del siglo XX se levantaron contra la manera autoritaria de gobernar y exigieron mayores libertades, apertura democrática, nuevas formas de comprender la convivencia social, derechos asociados a la calidad de vida y un espacio público más plural.

En las décadas siguientes se desarrollaron con mayor profundidad esas nuevas demandas sociales, tanto que surgirían formas de organización no vinculadas con el Estado ni con beneficios gremiales, pero que trataban los problemas públicos de manera independiente y exigían una nueva manera de comportamiento estatal, que reconociera la pluralidad de actores y demandas (Kooiman, 2005: 50).

A manera de resumen, la crisis económica y financiera del Estado, la globalización y la complejidad social, trajeron consigo críticas y desajustes al modelo jerárquico burocratizado del ejercicio publi-administrativo y, por tanto, cambios en el gobierno, en la sociedad y en sus relaciones; estos efectos se acrecentaron en nuestro país ya que muchos asuntos de la vida pública se canalizaban a través de las corporaciones sociales que el gobierno había estructurado para procesar las demandas y las problemáticas sociales.

191

2. Gestión pública, gobernanza y gestión estratégica

Hemos señalado que el panorama político de México ha cambiado notablemente en los últimos veinticinco años por diferentes razones, entre ellas: la alternancia y la generación de diversos polos desde donde se ejerce el poder político, la variedad de gobiernos municipales de todos los signos políticos y con distintas estrategias para afrontar las problemáticas públicas y, por tanto, con visiones a veces contrastantes respecto a sus posibles formas de solucionarlas. Además, en ocasiones los actores sociales cuentan con más información que los gobiernos sobre los problemas y sus posibles soluciones.

Este escenario diverso y complejo obliga a los gobiernos a recurrir a modelos de gestión desarrollados en el seno del enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP),⁶ que como veremos más adelante, son profundamente contextuales; es decir, tanto la *gestión pública*, como la gobernanza y la gestión estratégica ponen un

⁶ Para un buen entendimiento del surgimiento de la NGP se puede consultar a diferentes autores, entre ellos podemos señalar en México a Luis F. Aguilar (2006), David Arellano (2004), Enrique Cabrero (2000) y Omar Guerrero (2004), y en el caso de Estados Unidos a Michael Barzelay (2003), y David Osborne y Ted Gaebler (1997), entre otros. A grandes rasgos los diferentes autores coinciden en señalar a Christopher Hood como el precursor del enfoque, quien señala siete doctrinas en las que se apoya: 1. La participación de profesionales de la administración; 2. Explicitación de estándares y evaluación del desempeño de las agencias mediante ellos; 3. Énfasis en el control de los resultados; 4. Desagregación de unidades en el sector público; 5. Cambio en la competencia entre las agencias del gobierno; 6. Énfasis en las técnicas de gestión del sector privado; y 7. Alta disciplina en el uso de los recursos del gobierno (véase Arellano, 2004: 127).

énfasis muy marcado en la relación de las estructuras organizacionales del gobierno con el entorno social.⁷ Se recurre al contexto para alimentar la agenda de gobierno, para su definir prioridades, y para enfocar su visión y entendimiento de los problemas públicos, con la intención de acertar en los diagnósticos y por tanto ser más atinado en las posibles soluciones. Si tanto la gobernanza como la gestión estratégica ponen énfasis en el contexto social, necesariamente su operacionalización pasa por reconocer a los actores sociales y promotores de políticas que están en el entorno de las organizaciones gubernamentales. Ante este nuevo escenario se esperaría que la gestión gubernamental recurra a ellos para decidir conjuntamente, para responsabilizar a los actores sociales interesados y para incrementar la probabilidad de que tanto las decisiones como las políticas y los proyectos concretos, tengan un desenlace positivo.

192

A partir de lo expuesto, conviene presentar un breve apunte acerca de esos tres conceptos que, por su extraordinaria vinculación, se han convertido en el eje articulador del nuevo paradigma de gestión gubernamental.

Gestión pública. Entendemos la gestión pública como el conjunto de decisiones, políticas y acciones que los gobiernos ejecutan, apoyándose en estructuras orgánicas, funcionales y legales que les permiten aplicar recursos –humanos, financieros y materiales– para la generación de bienes y servicios públicos destinados a la atención y resolución de los problemas y demandas de la sociedad.⁸ Se trata, en efecto, de un espacio organizacional e institucional que configura las relaciones específicas entre gobierno y sociedad, y canaliza el flujo comunicativo entre gobernantes y gobernados para el tratamiento de los asuntos públicos (Ramírez y Zamora, 2008: 75).

Dentro de esta definición aparecen por lo menos cuatro elementos que son vitales en el estudio de la gestión pública en general pero que son especialmente importantes en el tratamiento de la gestión pública municipal: estructuras formales –legales–; estructuras organizacionales; recursos humanos, económicos y materiales; y decisiones, políticas y acciones de gobierno.

Ahora bien, de manera complementaria debe señalarse que la gestión pública municipal comprende los aspectos gubernamentales y administrativos de los municipios. De tal forma que las instancias directamente responsables de esta gestión

⁷ Los enfoques de gestión estratégica coinciden en el hecho de que las organizaciones públicas y privadas se desarrollan "...en contextos turbulentos, donde la información no es precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre. [...] La estrategia no es predicción, sino comprensión de la estrategia del otro. Se trata de establecer la direccionalidad más apropiada respecto de un contexto. La estrategia no trata con mundos racionales, globales y lineales, sino que ve el contexto como una serie de actores, con intereses, contradicciones y alternativas, y de sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son los ingredientes principales. Los actores y agencias no pueden controlar a otros actores pero sí dirigirlos, cooptarlos, vincularse en relaciones de fuerza y negociación" (Arellano, 2006: 20-26).

⁸ Debe quedar claro que la gestión pública no se reduce a las capacidades y acciones de los gobiernos, sino que en ella también participan diversos actores no gubernamentales interesados en los asuntos públicos y en la solución de los problemas colectivos. Sin embargo, por el tema aquí tratado, pondremos

son: el ayuntamiento como órgano de gobierno que decide las políticas y el aparato administrativo como ejecutor operativo de dichas políticas.

Gobernanza. En la literatura especializada sobre la emergencia y el uso del concepto de gobernanza, existe coincidencia en señalar que la gobernanza es aplicable a la gestión pública para destacar que en las sociedades contemporáneas –diversas y complejas– no basta sólo la acción de los gobiernos en el tratamiento de los problemas sino que se requiere de la participación de los actores sociales para definir y orientar las decisiones y políticas encaminadas a su solución.⁹ Esto implica que el gobierno transite de un modelo de gestión que “imponía” el rumbo o destino de la sociedad, a otro modelo de gestión donde necesariamente debe integrar a su deliberación y acción a agentes económicos y sociales independientes de las estructuras gubernamentales y que por tanto las acciones de dichos grupos sociales o económicos no necesariamente se apegan a lógicas políticas gubernamentalmente establecidas (véase Aguilar, 2006: 84).

De manera que el término gobernanza se utiliza para indicar una nueva manera de gobernar (gobernación/gobernanza) “caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea éste político, económico, social o cultural” (Cerrillo i Martínez, 2005: 13).

En resumen, la interacción corresponsable y comprometida entre gobierno y sociedad es la característica central del enfoque de la gobernanza:

“...es un procedimiento moderno en la tarea de gobernar, que se realiza por medio del diálogo, la negociación y el esclarecimiento de metas, fortalecidos por una comunicación política eficaz. Los actores participantes, provenientes de los sectores públicos o privados o también de la sociedad civil, se posicionan en el proceso de construcción de las políticas públicas. En principio, la gobernanza es una técnica para la realización de fines institucionales inducidos por el consenso y provistos de políticas públicas que la acompañan en la acción pública” (Bassols, 2011: 16).

énfasis en la gestión público-gubernamental. Adicionalmente conviene recordar la acertada distinción de Bozeman entre gestión pública y gerencia pública, donde plantea que la gestión pública está más relacionada al enfoque del análisis de políticas públicas, mientras que la gerencia pública está vinculada estrechamente a la escuela de negocios o la administración privada; no obstante, el autor admite la posibilidad de una promisorio síntesis ecléctica entre ambas (véase Bozeman, 1998: 37-42).

⁹ Existe un amplio consenso en considerar a la gobernanza con este significado de participación de los actores no gubernamentales en las decisiones políticas y en la dirección de la sociedad. Entre los autores que comparten esta visión se pueden citar a Agustí Cerrillo, Guy Peters, Jan Kooiman, Renate Mayntz, R. A. W. Rhodes, Jon Pierre y Joan Prats, entre otros. Sus planteamientos se encuentran reseñados en Aguilar (2006: 100-128).

Gestión estratégica. En la actualidad las funciones sustantivas del gobierno han dejado de ser equivalentes a previsión, mando y control irrefutables, a decisiones en las alturas y a controles verticales, y comienza a admitirse la necesidad de formular propósitos claros de utilidad para las comunidades en coordinación con ellas mismas y a descubrir la conveniencia de construir asociaciones con actores sociales relevantes, centros de investigación, redes de políticas, y crear alianzas estratégicas, para poder realizar las actividades de conducción que antes realizaba sin oposición e impugnaciones el gobierno. Como se ha dicho, cada vez más el entorno social condiciona las decisiones y políticas gubernamentales, así como sus resultados.

Quizá la concepción estratégica sea la que mejor conecte los marcos institucionales formales establecidos para la actuación de los gobiernos con el sentido moderno de gobernanza, al poner énfasis en que la gestión gubernamental entronque con las expectativas e intereses de los agentes sociales, políticos y económicos, a fin de proyectar futuros deseables y valores compartidos susceptibles de concretarse espacial y temporalmente.

Por ello, la gestión estratégica reivindica que las organizaciones del gobierno deben explicitar la misión, visión, objetivos y metas, pues son los elementos que permiten hacer una declaración formal de la actividad a la que la organización se dedica; de los fines/objetivos/metastas que quiere alcanzar sostenidamente y que representan la razón de ser de la organización, de los valores que expresan y se quieren respetar en su realización; de los resultados concretos de excelencia/superioridad que quiere producir y de los destinatarios de sus actividades y productos (Aguilar, 2006: 285-286; Arellano, 2006: 53-77). De ahí que esos elementos –misión, visión, objetivos, metas, impacto, resultados, etcétera– sean también referentes para estimar la eficacia, la eficiencia y la calidad de la gestión, desde la perspectiva estratégica.

Es importante resaltar el desplazamiento o el recorrido que debe darse de la planeación estratégica a la gestión estratégica y a la mente estratégica. Lo cual implica que un plan aunque sea estratégico, si no cuenta con instrumentos operativos para materializar los objetivos, es decir, con instrumentos de gestión enfocados a lograr objetivos sociales construidos colectivamente entre sociedad y gobierno, tendrá un futuro incierto. Además, un plan estratégico y una gestión estratégica tampoco sirven de nada si el gobierno no cuenta con los recursos humanos que sean capaces de convertirse en agentes que conduzcan el proceso de cambio estratégico y que desarrollen sus funciones con mente estratégica; entonces, planeación estratégica, gestión estratégica y mente estratégica son una triada que debe estar presente, de lo contrario los efectos no serán ni positivos, ni visibles, ni valorados por la sociedad (Aguilar, 2006: 258).

3. El estudio de la reglamentación municipal

En este marco de transformación en las relaciones entre los diferentes órdenes de gobierno y de cambio en los modelos de gestión en México, es que en el 2012 dio inicio el programa de investigación que tiene por objetivo analizar la reglamentación municipal como instrumento de gestión gubernamental. Para ello se eligió un conjunto de 12 municipios que a la vez son ciudades capital: Aguascalientes, Chihuahua, Colima, Cuernavaca, Guanajuato, Hermosillo, Oaxaca, Querétaro, Saltillo, Tepic, Tuxtla Gutiérrez y Zacatecas. El primer dato que debe mencionarse es que se seleccionó un total de 250 reglamentos que regulan los principales campos de la gestión municipal, tanto tradicionales –servicios públicos: agua potable, limpia y recolección de basura, mercados, etcétera– como modernos –planeación urbana, participación ciudadana, conservación del medio ambiente, comunicación y transparencia, etcétera–. Muestra que podemos considerar indicativa de la configuración que tienen los cuerpos reglamentarios de las ciudades-capital del país.

La tradición normativa de los ayuntamientos, conocida en la época colonial como “ordenanzas”, se vio particularmente limitada durante casi todo el siglo XX por los efectos centralizadores del régimen político mexicano, que marginaba la actuación de los municipios y sus gobiernos pese a la figura constitucional del municipio libre. Sería hasta la reforma constitucional de 1983 cuando de nuevo se retoma el interés y la importancia de la reglamentación municipal, a partir de que se faculta a los Ayuntamientos, de conformidad con las legislaciones estatales, a expedir “los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones” (Art. 115 de la Constitución, fracción II).

A partir de entonces, formalmente la reglamentación municipal tiene un estatuto propio en el régimen de derecho mexicano, y por tanto, es un “un instrumento jurídico que ordena, racionaliza y regula la acción gubernativa ... [siendo] especialmente el que involucra la acción administrativa del Ayuntamiento y su gestión frente a la comunidad que representa” (Pontífes, 1988: 49 y 86).

Es de apreciar la importancia que debiera tener la reglamentación municipal precisamente como reguladora del ejercicio público-administrativo de los gobiernos locales y evaluarla como instrumento de gestión estratégica. Visto ello en la perspectiva de comprender los reglamentos no sólo como mera norma jurídico-formal sino como instrumento de gobernación¹⁰ con dimensión política, económica, social y cultural para las sociedades locales.

¹⁰ El término gobernación refiere a la capacidad de los gobiernos en aplicar las facultades y recursos de que están dotados institucionalmente. Sin embargo, la NGP estima que esta capacidad de gobernación es una condición necesaria más no suficiente para lograr una gestión eficaz, eficiente y de calidad, pues para ello requiere, además, del proceso de gobernanza con visión estratégica. De ahí que se suele mencionar conjuntamente *gobernación/gobernanza*.

En relación con el estudio comparado de las ciudades-capital, precisamente se trata de observar si sus cuerpos reglamentarios contienen factores de gobernabilidad, gobernanza y planeación que orienten hacia una gestión público-administrativa con sentido estratégico para un mejor desempeño de los gobiernos en los distintos campos de su intervención. Con ello se intenta un primer acercamiento, por ahora de carácter documental y formal, para detectar la situación que guarda el marco reglamentario de las ciudades-capital en relación con el paradigma del pensamiento estratégico.

4. Resultados de la indagación

Regulación de gobernabilidad. Si por gobernabilidad entendemos la capacidad que tienen los gobiernos para atender con eficacia y eficiencia los requerimientos y necesidades de su población, debemos entonces suponer que una premisa para desarrollar esa capacidad se encuentra, en el caso de los municipios, en la estructura reglamentaria que norma los distintos campos de la gestión municipal, contemplando al menos cinco aspectos para ordenar la actuación de los gobiernos en esa perspectiva de gobernabilidad:

- Definir ejecutores o responsables de las acciones del gobierno en los distintos campos de intervención.
- Establecer coordinadores de las políticas específicas a que den lugar los programas de gobierno municipales.
- Considerar los coadyuvantes o proveedores que auxilien la concreción de las políticas.
- Señalar los agentes supervisores del desempeño gubernamental.
- Determinar los beneficiarios y/o sectores de la población objeto de la atención de programas y políticas.

En atención a esos cinco aspectos o indicadores que configuran el marco de los factores de gobernabilidad en la reglamentación municipal, lo que se encontró en el estudio es que del total de los 250 reglamentos considerados, 91 de ellos (36%) sí establecían hasta cuatro o cinco de esos indicadores, mientras que el resto de los reglamentos (64%) sólo consideraban tres o menos de esos factores. De suerte que sólo cuatro ciudades-capital (Aguascalientes, Tepic, Chihuahua y Tuxtla Gutiérrez), de las doce consideradas en el estudio, mostraron buen apuntalamiento a la gobernabilidad en su cuerpo reglamentario al presentar mayor número y porcentaje de reglamentos con cuatro o cinco de los indicadores mencionados: Aguascalientes lo registró en 71% de su cuerpo reglamentario; Tepic en 67% del total de sus reglamentos; Chihuahua en 46% de su conjunto reglamentario; y Tuxtla Gutiérrez en 44% de sus reglamentos (véase cuadro 1).

Cuadro 1
Presencia del factor de gobernabilidad

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Aguascalientes	20.8%	8.3%	33.3%	37.5%	70.8%	100.0%
Tepic	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%	100.0%
Chihuahua	21.4%	32.1%	17.9%	28.6%	46.4%	100.0%
Tuxtla Gutiérrez	22.2%	33.3%	22.2%	22.2%	44.4%	100.0%
Saltillo	33.3%	26.7%	26.7%	13.3%	40.0%	100.0%
Hermosillo	40.0%	20.0%	10.0%	30.0%	40.0%	100.0%
Cuernavaca	39.4%	27.3%	27.3%	6.1%	33.3%	100.0%
Colima	33.3%	33.3%	25.9%	7.4%	33.3%	100.0%
Querétaro	22.2%	44.4%	22.2%	11.1%	33.3%	100.0%
Zacatecas	20.0%	46.7%	20.0%	13.3%	33.3%	100.0%
Guanajuato	37.9%	48.3%	13.8%	0.0%	13.8%	100.0%
Oaxaca	66.7%	18.5%	14.8%	0.0%	14.8%	100.0%
TOTAL	33.6%	30.0%	22.0%	14.4%	36.4%	100.0%

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

Así, de acuerdo con los datos registrados en el estudio (véase Cuadro 1), la calidad del marco reglamentario de las ciudades-capital, en términos de orientar hacia la gobernabilidad en la gestión publiadministrativa, se puede calificar como deficiente en 33.6% de los reglamentos, por registrar sólo uno o dos de los cinco indicadores considerados; insuficiente en 30% de los casos al retomar tres indicadores; con buena calidad 22% de los reglamentos por contener cuatro de los indicadores; y con muy buena calidad sólo 14.4% de los reglamentos por incluir los cinco factores de gobernabilidad.

Regulación de gobernanza. Desde el enfoque de la gobernanza, la gestión gubernamental debe tener un fuerte vínculo con la sociedad, más allá de la obligación y responsabilidad que implica el sentido de gobernabilidad circunscrito al ámbito político-administrativo interno del aparato de gobierno; esto es, para la gobernanza no basta la indispensable presencia de los agentes gubernamentales en la actuación pública sino que requiere también de la participación de los actores sociales en la decisión y operación de las políticas públicas. En este sentido, el estudio indagó hasta qué punto el marco reglamentario de las ciudades-capital propicia o estimula desde su normatividad la participación de actores sociales, considerando, a manera de correlato, los mismos cinco indicadores señalados para la gobernabilidad pero ahora orientados explícitamente a la intervención societal en los campos de gestión:

- Promover la representación de actores sociales como ejecutores o corresponsables de programas y políticas públicas en los distintos campos de gestión.
- Establecer coordinadores sociales para las políticas específicas a que den lugar los programas de gobierno municipales.
- Auspiciar que miembros de los diferentes sectores sociales coadyuven y auxilien en la concreción de las políticas.
- Integrar agentes sociales en la supervisión del desempeño gubernamental.
- Determinar los beneficiarios y/o sectores de la población objeto de la atención de programas y políticas.

Respecto a esos indicadores de gobernanza el hallazgo es decepcionante (véase el cuadro 2), pues sólo 12 (4.8%) de los 250 reglamentos merecieron una buena calificación al disponer en su normatividad cuatro o cinco de los factores de gobernanza arriba señalados. De los 238 reglamentos restantes, 217 (86%) contienen uno o dos de los indicadores, por lo que resultan deficientes en materia de gobernanza y los otros 21 reglamentos (8.4%), al integrar tres de los aspectos mencionados, aún resultan con calidad insuficiente en esta materia.

Cuadro 2
Presencia del factor de gobernanza

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Aguascalientes	75.0%	8.3%	4.2%	12.5%	16.7%	100.0%
Tepic	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%	100.0%
Querétaro	88.9%	0.0%	5.6%	5.6%	11.1%	100.0%
Zacatecas	93.3%	0.0%	0.0%	6.7%	6.7%	100.0%
Tuxtla Gutiérrez	88.9%	5.6%	0.0%	5.6%	5.6%	100.0%
Oaxaca	88.9%	7.4%	3.7%	0.0%	3.7%	100.0%
Chihuahua	82.1%	14.3%	3.6%	0.0%	3.6%	100.0%
Cuernavaca	87.9%	9.1%	3.0%	0.0%	3.0%	100.0%
Guanajuato	93.1%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Colima	85.2%	14.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Saltillo	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Hermosillo	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
TOTAL	86.8%	8.4%	2.0%	2.8%	4.8%	100.0%

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

De manera que los factores de gobernanza tienen muy baja expresión en la reglamentación municipal de las ciudades-capital consideradas en el estudio: las tres capitales mejor posicionadas sólo registran de dos a cuatro reglamentos con

buena calidad del factor gobernanza dentro de su cuerpo reglamentario, ellas son: Aguascalientes, Tepic y Querétaro. Las otras nueve ciudades no alcanzan un buen posicionamiento, pues la mayoría de sus reglamentos son omisos en orientar hacia una gestión con perspectiva de gobernanza.

Regulación con sentido estratégico.- El pensamiento estratégico ha permeado a la administración y gestión públicas del país desde hace tres décadas, aunque con avances y resultados muy heterogéneos en los distintos círculos publi-administrativos, pero no hay duda de su influencia en ellos, así sea sólo por la cada vez más frecuente denominación de gestión estratégica que se adopta para indicar una orientación distinta a la gestión con cánones del modelo burocrático. Justo es decir que el pensamiento estratégico en la gestión pública se ha acompañado provechosamente de los rasgos propios y complementarios de la gobernabilidad y la gobernanza; de alguna manera ambas devienen en soportes indispensables para una gestión con sentido estratégico, estos es, para una gestión gubernamental que no se rige sólo por planes genéricos e inflexibles, sino que requiere de una programación específica que combine y coordine recursos para diseñar y operar políticas y acciones en contextos acotados, que involucre a los actores interesados para lograr eficacia, eficiencia y calidad en el desempeño de las funciones y servicios de su competencia y, además, con una visión que rebase el corto plazo.

De nuevo, con la idea de observar si en la reglamentación municipal existen factores proclives a una orientación estratégica en la gestión gubernamental, se definieron varios tópicos que a nuestro juicio son indispensables para una normatividad de carácter estratégica que rijan el quehacer de los gobiernos en las ciudades-capital; ellos son:

- Definir responsables de la acción gubernamental en el campo de gestión que se trate.
- Determinar la población objetivo a quien se dirige la acción del gobierno.
- Orientar hacia la planeación y programación de las actividades y políticas.
- Señalar los procesos y cursos de acción derivados de la planeación/programación.
- Fijar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el desempeño de la gestión.
- Proponer instrumentos de monitoreo y evaluación a los programas y políticas del gobierno.
- Promover el sentido público-comunitario que es propio de la naturaleza misma de la gestión gubernamental.

En realidad esos siete tópicos o indicadores son los referentes básicos e indispensables que deben estar presentes en una gestión gubernamental con alcance estratégico. A partir de esos indicadores se realizó el registro de su presencia o

ausencia como expresión tendencial de los factores estratégicos en los cuerpos reglamentarios de cada ciudad-capital.

Los resultados de la indagación en el conjunto reglamentario de las 12 ciudades-capital es muy interesante e indicativo de la situación que guarda el marco reglamentario de las ciudades-capital del país, como soporte de una gestión gubernamental con orientación estratégica.

El reporte general de la indagación nos señala el peso específico que tiene cada uno de los tópicos en el conjunto de los 250 reglamentos objeto del estudio (véase Cuadro 3). Así, observamos que el mayor peso lo obtiene el requisito de asignar al responsable ejecutor de los programas de gobierno, figura registrada en 71% de los reglamentos considerados; en segundo lugar se encuentra el tópico relativo a la necesidad de establecer procesos y cursos de acción, presente en 67% de los reglamentos, y enseguida aparece el requerimiento de planeación-programación en 58% de los casos. Después, con menor frecuencia y peso en la reglamentación municipal encontramos la presencia del sentido público-comunitario (54%), la orientación de eficacia, eficiencia y calidad (40.8%), el establecimiento de sistemas de evaluación y monitoreo para las acciones de gobierno (38.4%) y, por último, la determinación de la población objetivo a la que se dirigen los programas y políticas (35.6%).

Cuadro 3
Indicadores estratégicos

CIUDAD-CAPITAL	NÚCLEO ESTRATÉGICO						
	RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN	POBLACIÓN OBJETIVO (SOCIETAL)	PLANEACIÓN/ PROGRAMACIÓN	PROCESOS Y CURSOS DE ACCIÓN	EFICACIA/ EFICIENCIA/ CALIDAD	MONITOREO/EVALUACIÓN	SENTIDO PÚBLICO-COMUNITARIO
Aguascalientes	66.7%	62.5%	58.3%	79.2%	58.3%	58.3%	66.7%
Chihuahua	82.1%	60.7%	53.6%	57.1%	32.1%	39.3%	71.4%
Colima	74.1%	40.7%	40.7%	88.9%	48.1%	37.0%	59.3%
Cuernavaca	54.5%	21.2%	75.8%	54.5%	36.4%	39.4%	33.3%
Guanajuato	75.9%	20.7%	51.7%	86.2%	34.5%	37.9%	51.7%
Hermosillo	90.0%	70.0%	70.0%	70.0%	50.0%	40.0%	60.0%
Oaxaca	63.0%	7.4%	44.4%	63.0%	29.6%	14.8%	40.7%
Querétaro	66.7%	16.7%	88.9%	44.4%	61.1%	83.3%	77.8%
Saltillo	53.3%	53.3%	46.7%	66.7%	26.7%	26.7%	40.0%
Tepic	66.7%	33.3%	66.7%	66.7%	0.0%	33.3%	33.3%
Tuxtla Gutiérrez	83.3%	33.3%	66.7%	61.1%	50.0%	27.8%	55.6%
Zacatecas	93.3%	33.3%	53.3%	60.0%	46.7%	20.0%	53.3%
TOTAL	71.2%	35.6%	58.4%	67.2%	40.8%	38.4%	54.0%

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

Adicionalmente, del reporte general se puede derivar una tendencia que marca el tránsito de un modelo burocrático hacia un modelo de nueva gestión con

orientación estratégica, como lo denota la presencia bastante significativa de los tópicos relativos a la inclusión de procesos y cursos de acción junto con la referencia a la planeación y programación en el quehacer gubernamental. Del mismo modo, parece abrirse paso, aunque con menor intensidad, el llamado desde la reglamentación hacia la eficacia, eficiencia y calidad en los servicios públicos que atienden los gobiernos de las capitales. En contraste y como limitante de esa tendencia hacia la gestión estratégica, observamos el todavía escaso peso específico de dos factores esenciales para avanzar en ese sentido estratégico: el correspondiente a la implantación del monitoreo y evaluación sistemáticos del desempeño y resultados obtenidos por la acción gubernamental y, más delicado aún, el poco aprecio para regular la determinación de la población objetivo a la que se dirigen las políticas públicas. El atenuante sobre estos dos aspectos limitativos es que la muy particular condición técnica requerida para cada campo de gestión, podría justificar su omisión en la norma reglamentaria.

201

Mención especial merece el registro del sentido público-comunitario –no siempre bien ponderado por el pensamiento estratégico–, que si bien no obtuvo la fuerza que amerita en razón de la naturaleza misma de la gestión gubernamental, al menos su mediana presencia –en 54% de los reglamentos– hace pensar que la orientación técnico-administrativa de carácter gerencial no ha desvirtuado totalmente el carácter público-comunitario de la acción de los gobiernos y vale reivindicarlo para el carácter estratégico de la intervención gubernamental en los distintos órdenes sociales.

Desde luego que la manera en que se manifiesta el peso específico de los siete factores de gestión estratégica en cada ciudad-capital es bastante desigual, salvo el peso sobresaliente que tiene en todos los cuerpos reglamentarios la asignación de los responsables de los programas gubernamentales. Ejemplos de esa diversidad de expresión de los tópicos es Zacatecas que muestra precisamente el más alto peso (93%) encontrado para la designación de responsables y, en cambio, reporta la presencia más baja (20%) del factor de evaluación; o Querétaro que mantiene las mejores marcas en casi todos los tópicos pero sólo el 16% de sus reglamentos atiende el factor referido a la población objetivo.

Finalmente, en el escalafón de la calidad mostrada por el conjunto de factores estratégicos (véase Cuadro 4), encontramos que de los 250 reglamentos analizados, 105 (42%) logran la ponderación de buena calidad; otro tanto, 107 reglamentos reportan una calidad insuficiente y los 38 restantes (15%) califican más bajo con mención deficiente.

En el mismo escalafón, las cuatro posiciones más altas corresponden a Querétaro, Aguascalientes, Hermosillo y Guanajuato, cuyos cuerpos reglamentarios reportan buena calidad para el 61%, 54%, 50% y 48% de sus reglamentos, respectivamente; los marcos reglamentarios de las otras ocho ciudades-capital reportan menos de 47% de reglamentos con buena calidad en los factores de gestión estratégica.

Cuadro 4
Presencia del factor de gestión estratégica

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Querétaro	5.6%	33.3%	61.1%	0.0%	61.1%	100%
Aguascalientes	12.5%	33.3%	29.2%	25.0%	54.2%	100%
Hermosillo	10.0%	40.0%	30.0%	20.0%	50.0%	100%
Guanajuato	17.2%	34.5%	41.4%	6.9%	48.3%	100%
Chihuahua	10.7%	42.9%	35.7%	10.7%	46.4%	100%
Colima	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%	44.4%	100%
Tuxtla Gutiérrez	5.6%	50.0%	38.9%	5.6%	44.4%	100%
Zacatecas	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	40.0%	100%
Cuernavaca	21.2%	45.5%	33.3%	0.0%	33.3%	100%
Saltillo	26.7%	40.0%	26.7%	6.7%	33.3%	100%
Oaxaca	37.0%	40.7%	22.2%	0.0%	22.2%	100%
Tepic	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	16.7%	100%
TOTAL	15.2%	42.8%	34.8%	7.2%	42.0%	100%

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

5. Reflexión conclusiva

En los últimos 20 ó 25 años la sociedad mexicana ha pasado por un interesante proceso de transformación política y económica; cada vez es más común encontrarnos con gobiernos divididos que reflejan de mejor manera la pluralidad de los actores políticos y sociales: podemos encontrarnos con gobiernos de un partido político coexistiendo con una cámara de diputados o ayuntamientos con mayoría de representantes de partidos distintos al partido en el gobierno.

Este nuevo escenario ha venido a cuestionar de manera considerable el estilo de gestionar la cuestión pública. El estilo jerárquico burocrático de gestión pública parece ceder el paso a un modelo que asume como condición indispensable la interlocución del gobierno con la sociedad; un modelo de gestión que podría encontrar dicha interlocución en actores sociales independientes, aliados y no competidores.

En ese sentido los gobiernos municipales comienzan a ser receptivos de esa dinámica de transformación de la gestión pública. Los gobiernos municipales han puesto en duda la legalidad y legitimidad de algunas decisiones tomadas por los otros niveles de gobierno, han empezado a generar marcos regulativos en áreas que en el pasado ni siquiera estaban previstas como funciones expresas de los gobiernos municipales, tales como protección de poblaciones vulnerables, equidad de género, transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, existen muchos otros municipios en los que no se ha producido esta dinámica con la profundidad e intensidad deseada. Por ejemplo, el estudio que hemos realizado nos ha permitido apreciar que existen varios municipios en los que la calidad de su regulación respecto a factores de gobernabilidad es preponderantemente deficiente, como muestran los casos de las ciudades-capital de Oaxaca, Hermosillo y Cuernavaca. Pero por otro lado, existen ciudades-capital donde el desarrollo de sus reglamentaciones incorporan elementos de gobernabilidad que pueden ser calificados mayoritariamente como muy buenos, son los casos de Aguascalientes, Tepic y Chihuahua.

En relación a los factores de gobernanza el estudio arrojó muy malas noticias, pues los gobiernos municipales han incorporado poco y de manera deficiente el tema de la articulación con los actores relevantes de la sociedad. El municipio que presentó un porcentaje de reglamentos con un buen nivel de calidad en relación a los factores de gobernanza fue el municipio de Aguascalientes, donde el 16.7% de su cuerpo reglamentario se encontraba en este nivel. En contraste, la mayoría de ciudades analizadas muestran una reglamentación deficiente para propiciar un sentido de gobernanza en la relación entre autoridades gubernamentales y grupos de la sociedad.

En cuanto a los factores de gestión estratégica, la mayoría de capitales analizadas cuentan con reglamentaciones que indican que el modelo de gestión estratégica poco a poco se ha ido internalizando, pues varias reportan elementos propios de ese modelo: cuentan con responsables visibles de las acciones, con esquemas de planeación-programación, con la definición de procesos y cursos de acción; sin embargo, tienen deficiencias por no incluir en su reglamentación elementos tan importantes como la definición de poblaciones objetivo, carecen de medición de la eficacia y eficiencia de las acciones del gobierno y son pocos los municipios que dentro de su reglamentación incorporan elementos de evaluación y monitoreo de las acciones que desarrolla el gobierno.

Por los resultados arrojados en el estudio, se debe seguir insistiendo en la importancia que debiera tener la reglamentación municipal precisamente como reguladora de la gestión gubernamental y evaluar qué tanto se ha avanzado en convertirla como parte fundamental de la cultura administrativa del país.

Sin entrar en el fondo de la añeja pero a la vez vigente discusión en las doctrinas del pensamiento jurídico, relativa a si en los sistemas jurídico-políticos debe tener primacía el derecho sobre el poder o viceversa, lo que sí se puede deducir de esa importante polémica es que “las normas jurídicas requieren y presuponen un poder eficaz [pero éste] a su vez presupone una norma” (Córdova, 2010: 33). De tal suerte que, guardando las debidas proporciones y trasladada esta cuestión al marco normativo municipal, hoy en día y más aún para las ciudades-capital, un buen gobierno requiere de un cuerpo reglamentario que sea su plataforma de actuación eficaz y eficiente. La reglamentación, como norma que no quede confinada a su texto, demanda una administración eficiente en tanto brazo ejecutor del gobierno; y ambos, gobierno

y administración, debieran orientar y legitimar su acción con base en la norma reglamentaria. Por ello, la acción estratégica de la gestión municipal necesita de un soporte normativo que le induzca a cumplir en términos de eficacia, eficiencia, calidad y transparencia frente a su sociedad. Falta mucho todavía, como pudo observarse en los resultados del estudio, para que el pensamiento estratégico permee la gestión pública municipal; pero también hay avances que pueden operar como efecto-demostración para mejorar el ejercicio publi-administrativo en los municipios del país.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, Luis F. (1994), *El estudio de las políticas públicas*, Miguel Ángel Porrúa, México.
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2006), *Gobernanza y Gestión Pública*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Arellano Gault, David (2004), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina*, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, México.
- Arellano Gault, David (2006), *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bassols, Mario y Cristóbal Mendoza (2011), *Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas*, Anthropos/UAM-I, México.
- Barzelay, Michael (2003), *La nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bozeman, Barry (1998), *La gestión pública. Su situación actual*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Tlaxcala y Fondo de Cultura Económica, México.
- Cabrero Mendoza, Enrique (2000), *Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso*, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, México.
- Cerrillo i Martínez Agusti (2005), *La gobernanza hoy: diez textos de referencia*, Instituto de Administraciones Públicas/iig, Madrid.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2012), Porrúa, México.
- Córdova Vianello, Lorenzo (2010), *Derecho y poder*, Fondo de Cultura Económica/ Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México.
- Guerrero, Omar (2004), *La nueva Gerencia Pública*, Fontamara, México.

Kooiman, Jan (2005), "Gobernar en Gobernanza", en Cerrillo i Martínez Agusti, *La gobernanza hoy: diez textos de referencia*, Instituto de Administraciones Públicas/iig, Madrid.

Osborne, David y Ted Gaebler (1997), *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Paidós, España.

Pontifes Martínez, Arturo (1988), *La facultad reglamentaria de los ayuntamientos en el gobierno y la administración municipal*, Centro Nacional de Estudios Municipales, México.

Ramírez López, R. y Zamora Fernández de Lara G. (2008), "Referentes para el estudio de la gestión pública municipal", en, Gatica L., Ignacio et al. (Coords.), *Poder, actores e instituciones. Enfoques para su análisis*, Eón/UAM-Xochimilco, México.

206

Páginas de internet

Cámara de Diputados, 2013: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm

Registro de Reglamentos Municipales: www.ordenjuridico.gob.mx [octubre de 2012 a febrero de 2013].

Capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva: análisis desde la percepción de actores clave en el sector productivo fronterizo

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Aurora Irma Máynez Guaderrama¹
Judith Cavazos Arroyo²

RESUMEN

Este trabajo examinó la percepción de mandos medios y superiores respecto de la capacidad operativa para innovar y la ventaja competitiva. Se desarrolló una investigación empírica, cuantitativa y transversal. Se realizaron análisis descriptivos y correlacionales. Los resultados evidenciaron asociaciones significativas entre las dimensiones de los factores estudiados. Respecto de la primera variable analizada, se identifica la necesidad de desarrollo primordialmente en cuanto a la planeación y adopción de nuevas tecnologías, así como en los procesos de generación de valor.

¹ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correos electrónicos: auroramaynez@yahoo.com y amayne@uacj.mx

² Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Correo electrónico: judith.cavazos@upaep.mx

ABSTRACT

This work examined the perception of middle and upper commands with respect to the operative capability to innovate, as well as competitive advantage. An empirical investigation was developed, in quantitative and transversal terms. Descriptive and correlational analyses were developed. Results evidenced significant associations between the dimensions of the studied factors. According to the first analyzed variable, a development need is identified regarding the adopting and planning of new technologies, as well as for value generation processes.

Palabras clave: Capacidades operativas, capacidad operativa para innovar, ventaja competitiva percibida.

Keywords: Operational capabilities, operational innovation capability, perceived competitive advantage.

Introducción

Ante un ambiente cada vez más competitivo, los ciclos de vida promedio de las empresas comienzan a ser más cortos, por lo que para sobrevivir y aprovechar oportunidades, las organizaciones deben generar y/o apropiarse de una ventaja competitiva sostenida en una innovación continua, sólida y eficaz (Song y Chu, 2012). En la economía del conocimiento, la innovación se percibe como el único medio para mantener la competitividad nacional (Hartley, 2007).

Es indiscutible que uno de los componentes más importantes de la innovación es el conocimiento (Kogut y Zander, 1992), y es por ello que cada vez más organizaciones se han sumado a la búsqueda de fuentes de este activo intangible, ya sea bajo innovación abierta o interactiva (Ritala *et al.*, 2009). Potts (2003) sostiene que en el proceso evolutivo económico, es el conocimiento el que se desarrolla, el capital es su forma operativa, el trabajo es su forma activa, y su crecimiento es en última instancia lo que sustenta la riqueza de las naciones; cuando el conocimiento avanza, las sociedades progresan.

La innovación basada en el conocimiento se ha convertido en la base de la innovación tecnológica y de la gestión de la innovación (Song y Chu, 2012), sin embargo ésta se identifica como el reto estratégico más importante (Igartua *et al.*, 2010). La generación de innovaciones es un indicador clave del desempeño de la organización (Gatignon *et al.*, 2002). Así, la pregunta de investigación de este trabajo se plantea como: ¿Cuál es la percepción de los mandos medios y superiores de las firmas estudiadas, respecto de la capacidad operativa para innovar y de la ventaja competitiva?

El objetivo de este trabajo es examinar en el sector productivo localizado en la frontera norte de México, la percepción de los empleados que ocupan mandos medios y superiores, respecto de dos factores clave del proceso estratégico: la capacidad operativa para innovar, y la ventaja competitiva de la firma. Este artículo se divide en cuatro apartados. En el primero de ellos se muestran antecedentes académicos de las variables ventaja competitiva percibida y capacidad operativa para innovar. En el segundo apartado se describe el método utilizado. En el tercero, se exponen los resultados describiendo brevemente el perfil de los sujetos participantes y de las organizaciones en que laboran; asimismo se presentan datos estadísticos descriptivos de las variables en estudio y las correlaciones encontradas entre los ítems que las integran. Finalmente, se presentan la discusión y conclusiones del trabajo realizado.

1. Revisión de la literatura

La competitividad deriva de un amplio rango de factores involucrados, y se considera un concepto complejo, relativo y multidimensional que no obstante haber sido estudiado desde diversos enfoques y disciplinas, no ha sido posible llegar a una definición única y comúnmente aceptada (Solleiro y Castañón, 2005; Dwyer y Kim,

2003; Vanhove, 2011). Entre sus impulsores principales a nivel nacional se incluyen los recursos locales –dotación de recursos naturales, infraestructura existente, mano de obra, tecnología y recursos financieros, por citar algunos–, el tamaño y la estructura de la demanda doméstica, la eficiencia y situación de la industria, así como la estructura de la industria y de la competencia (Popa, 2012).

No obstante la carencia de una definición común, existe un alto nivel de consenso respecto a la idea de que es un concepto que involucra capacidades, uso eficiente de factores productivos y recursos naturales, así como un incremento en la productividad que garantiza el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Solleiro y Castañón, 2005). La disponibilidad de factores crea contextos donde las empresas se desenvuelven; a partir del aprovechamiento de éstos, las entidades productivas tienen la posibilidad de crear ventajas competitivas (Popa, 2012), e incluso ya ahora se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la firma en industrias específicas (Solleiro y Castañón, 2005). Al respecto, Solleiro y Castañón (2005) indican que la OCDE identificó que en el nuevo ambiente competitivo, el comportamiento de la empresa descansa en bases microeconómicas determinadas por un amplio espectro de conocimiento e información de temas diversos, asociados con el medioambiente –preferencias del consumidor, sistemas de comunicación, relaciones productivas, mercados, y sistemas de distribución, por citar algunos–. Por ello, si las empresas desean obtener una posición ventajosa en el mercado, deben descubrir los atributos que les faculten para tener una ventaja competitiva (Popa, 2012).

Las distintas disciplinas sociales tienden a desarrollarse sobre un cuestionamiento central (Barney y Arian, 2001), y en lo particular, la administración estratégica se enfoca en definir *qué es lo que hace que una empresa logre y mantenga una posición competitiva superior, comparativamente con otras organizaciones* (Barney y Arian, 2001; Day, 1994). Como opciones de respuesta a dicha interrogante, existen postulados desde diferentes perspectivas académicas. En una vertiente, las teorías que se fundamentan en las capacidades o en los recursos, citan como fuentes de ventaja a los aspectos internos de una empresa; en otro sentido, concurren enfoques –como el de fuerzas competitivas y el de disuasión de entrada– que enfatizan a los factores externos a la firma como los determinantes del potencial de utilidad (Day, 1994). En lo particular, este trabajo de investigación se enfoca en la primera perspectiva planteada, la teoría de recursos y capacidades (RBT) (Penrose, 1962; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

La teoría basada en recursos es una de las perspectivas académicas más citadas e influyentes en la historia de la teoría administrativa (Kraaijenbrink *et al.*, 2010). Se utiliza de forma común como marco de referencia en los esfuerzos investigativos en el campo de la administración estratégica contemporánea (Andersén, 2011), ya que se le reconoce como una de las principales alternativas en la explicación de las diferencias persistentes de desempeño entre firmas (Barney y Arian, 2001; Kraaijenbrink *et al.*, 2010). La RBT intenta explicar las fuentes internas de ventaja competitiva sostenida

de una empresa (Kraaijenbrink *et al.*, 2010) mediante la identificación primaria de los recursos –factores tangibles o intangibles– que las entidades económicas controlan, acentuando las características a partir de las cuales se generan y mantienen asimetrías respecto de otras firmas (Ndofor *et al.*, 2011; Fahy, 2002).

El enfoque de capacidades no es reciente (Leonard-Barton, 1992; Day, 1994), su significancia estratégica ha sido discutida por décadas (Leonard-Barton, 1992), y pueden encontrarse antecedentes en los trabajos realizados por Selznick en 1957 y Penrose en 1959 (Day, 1994). Para describirlas, se han utilizado una variedad de términos entre los que se incluyen activos invisibles (Itami y Roehl, 1987) y bienes intermedios (Amit y Schoemaker, 1993). Para otros, las capacidades se relacionan con aquello que la organización “hace” de forma contraria respecto de lo que “tiene” (Hall, 1992).

Existe una multiplicidad de definiciones para este constructo. En esencia, una capacidad es una rutina o un grupo de rutinas que interactúan (Grant, 1991). Para algunos (Amit y Schoemaker, 1993), son procesos tangibles o intangibles, basados en la información, específicos para cada organización y desarrollados con el paso del tiempo. Por su parte, Day (1994) las conceptualiza como dotaciones complejas de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidas a través de procesos organizacionales, manifestados en actividades típicas del negocio. En la misma vertiente, algunos (Helfat y Peteraf, 2003) agregan que se trata de habilidades organizacionales que permiten desarrollar un grupo coordinado de tareas, utilizando los recursos disponibles, a fin de lograr un resultado final predeterminado.

Crear capacidades no es simplemente un asunto de agregación de recursos (Grant, 1991). Las empresas cuentan con una diversidad de capacidades que las facultan para llevar a cabo sus actividades: algunas pueden ser utilizadas adecuadamente, otras pueden incluso ser subutilizadas, pero si el propósito es que la empresa exceda el desempeño de sus competidores, es necesario que ciertas capacidades se desplieguen de forma superior (Day, 1994). En consecuencia, cualquier diferencia en éstas afectará tanto sus ventajas como sus desventajas competitivas (Yang *et al.*, 2009).

Las capacidades se generan a partir del grupo de recursos que permiten desempeñar alguna tarea o actividad; además, involucran patrones complejos de coordinación entre diferentes individuos, y entre éstos y otro tipo de recursos (Grant, 1991). Al acumular conocimientos, actualizar las competencias a partir de los conocimientos disponibles y desplegar dichas competencias a través de estrategias competitivas, las empresas obtienen ventaja competitiva de sus recursos (Ndofor *et al.*, 2011).

Para enfrentar escenarios de negocio caracterizados por cambios rápidos y competitividad incremental, las empresas deben continuamente innovar a fin de garantizar su sobrevivencia (Bolívar-Ramos *et al.*, 2012). Con la creciente competencia, las organizaciones tienen que enfocarse en la creación de ciertas capacidades de valor (Möller, 2006). La administración de los procesos de negocio faculta a las empresas para adaptarse a los requerimientos continuamente cambiantes del mercado, permite

el desarrollo de estrategias corporativas y da soporte para que las organizaciones se concentren en los procesos de generación de valor (Agus y Hassan, 2011).

La innovación organizacional implica que la firma muestre apertura ante ideas nuevas, y que busque alternativas para mejorar su rendimiento de fabricación; por ello, se afirma que dicha variable involucra cambios significativos y exitosos en procesos, productos o servicios, a partir de los cuales se deriven transformaciones incrementales o radicales (Parast y Adams, 2012; Harper y Becker, 2004; Schroeder *et al.*, 2002). Como capacidad operativa, representa habilidades diferenciadas y rutinas que mejoran sustancialmente los procesos de operaciones existentes o estimulan la creación e implementación de nuevos procesos de fabricación (Swink y Hegarty, 1998).

Esta capacidad surge de la conciencia de los avances tecnológicos, así como de la habilidad para adaptar y aplicar la tecnología hacia la satisfacción de las necesidades del mercado o la creación de oportunidades (Schroeder *et al.*, 2002). La innovación y la eficiencia juegan un rol crítico en la gestión, por lo que no deben ignorarse en las relaciones de las capacidades dinámicas siendo una fuente importante de desempeño superior.

2. Método

Se diseñó una investigación empírica, cuantitativa y de sección transversal, basada en la revisión de la literatura de las variables capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva percibida. El estudio se desarrolló en empresas participantes en las industrias automotriz (37.4%), cementera (1.9%), médica (10.0%), eléctrica (10.0%), computación (7.4%), telecomunicaciones (4.8%), alimentos y bebidas (2.2%), y otras (26.3%), ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, durante los meses de Mayo a Septiembre del 2012. La muestra fue no probabilística e incluyó a gerentes (12%), supervisores (13.5%), analistas (8.2%), ingenieros (28.8%), técnicos (15.4%) y otros perfiles (22.1%) laborando en el contexto antes descrito.

Como técnica para recolectar la información se utilizó la encuesta personal, mediante un cuestionario auto-administrado entregado a los participantes de forma individual en su contexto laboral. La escala de medición de la variable capacidad operativa para innovar se construyó con base en las aportaciones de Peng, Schroeder y Shah (2008), Flynn, Wu y Melnyk (2010), y Swink y Hegarty (1998). En el caso de la variable ventaja competitiva percibida, se consideraron las dos dimensiones –económica y de satisfacción– propuestas por Camisón y Villar-López (2011). En total, se recibieron 270 cuestionarios.

Cabe precisar que la literatura (Camisón-Zornoza y Cruz-Ros, 2008) señala que esta forma de recolección de información es un método de medición subjetivo que consiste en la autoevaluación de la empresa en la que colabora el sujeto de estudio; los participantes se basan en su juicio, conocimiento y experiencia respecto

a ciertas mediciones cualitativas del desempeño organizacional, y no obstante que existen distintos tipos para la autovaloración, el criterio más recomendable es la comparación con los competidores dentro del mismo tipo de negocio.

El análisis estadístico se realizó con apoyo del software SPSS versión 19.0. En el cuestionario se incluyeron ítems con un formato tipo Likert, de cinco puntos de asignación de respuesta. En el caso de la capacidad de innovación, 1 significó “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”; en lo relativo a la valoración de la ventaja competitiva, 1 significó “Muy pobre por debajo de la industria”, y 5 “Muy superior que la competencia”.

Algunos antecedentes (Hernández *et al.*, 2006) señalan que la confiabilidad de las escalas se puede calcular por diferentes métodos, y en este trabajo se utiliza el método de consistencia interna a través del cálculo del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach. Estos precedentes también indican que dicho coeficiente oscila entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad; si existe un alfa de Cronbach de 0.25 en la correlación, hay baja fiabilidad, si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular, y si se supera el 0.75 es aceptable; pero si supera el 0.90 entonces es elevada. Los constructos estudiados se midieron con seis y ocho ítems, con un alfa de Cronbach de 0.912 (capacidad de innovación), y 0.888 (ventaja competitiva percibida).

213

3. Análisis de resultados

Perfil de los encuestados. El 73.4% de los participantes son hombres, el 62.5% cuenta con estudios a nivel Licenciatura o superior, y aproximadamente el 73% son menores de 40 años (ver tabla 1).

Perfil de las Organizaciones. El 57% de las empresas producen bienes o servicios para las industrias automotriz (37%), médica (10%) y electrónica (10%), y en el 84% de los casos se trata de organizaciones grandes ya que en ellas se emplea a más de 250 personas (ver tabla 2).

Análisis descriptivo: capacidad de innovación. La innovación es una variable relevante en el éxito de la organización. Su evaluación desde el enfoque de las capacidades operativas implica el despliegue de habilidades diferenciadas y rutinas que mejoren significativamente los procesos operativos vigentes, así como la capacidad de adaptar y aplicar la tecnología para atender las demandas del mercado (Swink y Hegarty, 1998; Schroeder *et al.*, 2002). En relación a los ítems con los que se midió la capacidad de innovación, los resultados evidencian una necesidad latente de hacer mayores esfuerzos en el desarrollo de ésta, basada en avances tecnológicos y en procesos de generación de valor (ver tabla 3 y gráfica 1). Al considerar las medias y la variación esperada, medida a través de la desviación estándar, se encontró que a pesar de que con lo que más cuentan las organizaciones es con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas, existen acciones pendientes para el

Tabla 1
Perfil de los participantes (n = 267)

Característica	Número de personas	%
Sexo		
Hombre	196	73.4
Mujer	71	26.6
Escolaridad		
Preparatoria terminada	28	10.5
Carrera profesional no terminada	43	16.1
Carrera profesional terminada	130	48.7
Maestría	35	13.1
Doctorado	2	0.7
Otra	29	10.9
Edad		
Menor de 20 años	1	0.4
Entre 20 y 30 años	94	35.2
Entre 31 y 40 años	99	37.1
Entre 41 y 50 años	60	22.5
Entre 51 y 60 años	13	4.9

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Perfil de las organizaciones (tamaño n = 267; industria n = 270)

Característica	Número de personas	%
Tamaño		
Entre 10 y 30 personas	5	1.9
Entre 31 y 50 personas	2	0.7
Entre 51 y 100 personas	6	2.2
Entre 101 y 250 personas	30	11.1
Más de 250 personas	224	83.9
La empresa produce bienes o servicios para la industria		
Automotriz	101	37.4
Eléctrica	27	10.0
Médica	27	10.0
Computación	20	7.4
Telecomunicaciones	13	4.8
Cementera	5	1.9
Alimentos y bebidas	6	2.2
Otra	71	26.3

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Medidas descriptivas de la capacidad de innovación

Innovación	Media	Desv. Std.	Min.	Max.
Contamos con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras	3.54	1.018	1	5
Hacemos esfuerzos constantes para anticipar el potencial de las nuevas prácticas y tecnologías productivas	3.45	1.050	1	5
Mantenemos tecnología de punta en la industria	3.27	1.106	1	5
Pensamos de manera constante en la próxima generación de tecnología productiva	3.26	1.078	1	5
Se desarrollan habilidades y procesos para lograr cambios radicales en los procesos operativos	3.47	1.019	1	5
Creamos e implementamos procesos de fabricación nuevos y únicos	3.35	1.044	1	5

Fuente: elaboración propia.

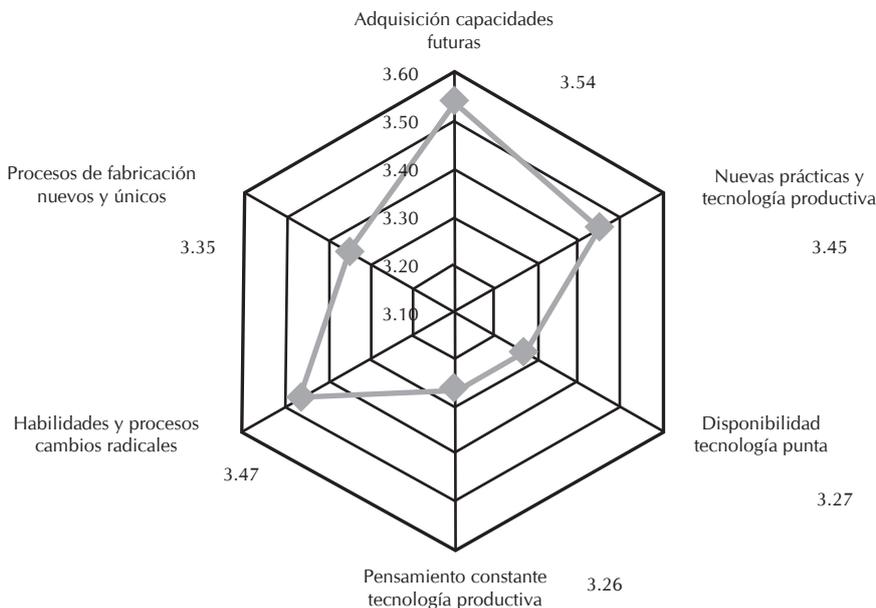
desarrollo de la capacidad de innovación, especialmente en el mantenimiento y planeación estratégica de tecnologías productivas y de punta, a ser incorporadas en los procesos de las organizaciones estudiadas (ver tabla 3).

La gráfica 1 muestra las medias de las variables que conforman la capacidad de innovación de las organizaciones estudiadas. Desde la percepción de los entrevistados los aspectos más atendidos son la planeación para adquirir capacidades futuras, el desarrollo de habilidades para realizar cambios radicales en procesos operativos y los esfuerzos por anticipar el potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas. En contraste, la adopción e implementación de procesos innovadores, el mantenimiento de tecnología de punta y de la siguiente generación de tecnología productiva, resultaron con calificaciones menores.

Análisis descriptivo: ventaja competitiva. Como se comentó con antelación, la administración estratégica se enfoca en la definición de los atributos que permiten que las empresas logren y mantengan posiciones competitivas superiores, de forma comparativa con otras organizaciones (Barney y Arkan, 2001; Day, 1994). Por ello, en este trabajo resultó de relevancia indagar la percepción de actores clave, respecto del desempeño de esta variable latente. Los resultados reflejan un relativo mejor desempeño en comparación con los de capacidad de innovación.

Como se muestra en la tabla 4, los miembros de las organizaciones tienden a percibir que su posición competitiva es mejor que la de sus competidores, en relación al crecimiento de la empresa ($\bar{x} = 3.89$, $s = 0.834$) y aspectos co-

Gráfica 1
Medias de la capacidad de innovación



Fuente: elaboración propia.

merciales como participación de mercado ($\bar{x} = 3.86, s = 0.773$), satisfacción al cliente ($\bar{x} = 3.82, s = 0.797$) y ventas ($\bar{x} = 3.77, s = 0.848$). Lo anterior implica que desde la perspectiva de los participantes, en los aspectos anteriores las empresas se desenvuelven mejor que el promedio de los competidores de la industria. Consistentemente, los resultados evidencian desviaciones estándar que no superan la unidad. Es de destacar que en el caso de la rentabilidad económica, el desempeño se percibe equivalente a la competencia ($\bar{x} = 3.38, s = 0.868$).

La gráfica 2 muestra las medias de las variables con las que se evaluó la ventaja competitiva percibida. De las ocho variables analizadas, en siete de ellas las organizaciones se perciben con un desempeño mejor que el desplegado por sus competidores en la industria. Como en dicha gráfica se aprecia, solamente la variable rentabilidad económica se valora con un desempeño similar al resto de la industria.

Análisis de correlaciones. En una primera etapa, a fin de determinar la normalidad de los datos, se realizó un análisis de normalidad a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov para todas las variables. La hipótesis nula de esta prueba sostiene que la variable se distribuye normalmente y la hipótesis alterna sostiene que no se distribuye normalmente en la población. Los resultados mostraron que ninguna de las variables se distribuye normalmente. En virtud de lo anterior, se consideró utilizar la

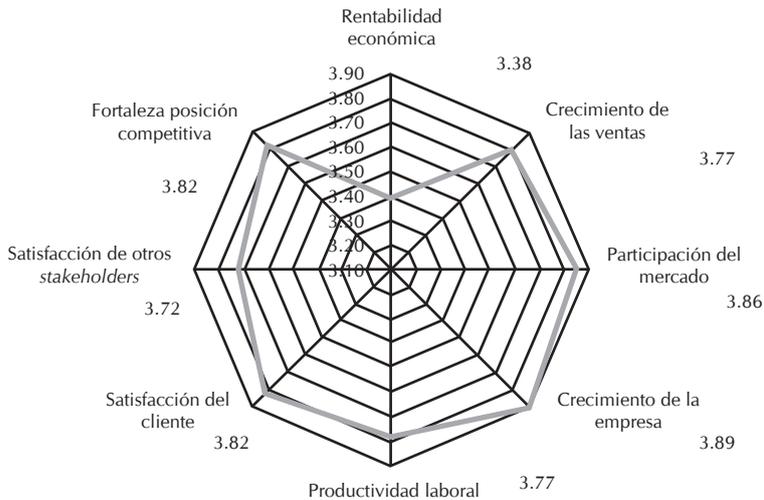
Tabla 4
Medidas descriptivas de la ventaja competitiva percibida

Ventaja competitiva percibida	Media	Desv. Std.	Min.	Max.
Rentabilidad económica (utilidades)	3.38	0.868	1	5
Crecimiento de las ventas	3.77	0.848	1	5
Participación de mercado	3.86	0.773	1	5
Crecimiento de la empresa	3.89	0.834	1	5
Productividad laboral	3.77	0.738	2	5
Satisfacción del cliente	3.82	0.797	1	5
Satisfacción de otros involucrados (accionistas, gobierno, proveedores, empleados)	3.72	0.766	2	5
Fortaleza de la posición competitiva	3.82	0.79	1	5

Fuente: elaboración propia.

217

Gráfica 2
Medias de la ventaja competitiva percibida



Fuente: elaboración propia.

correlación Rho de Spearman en las asociaciones a calcular. En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos para dicho estadístico, así como el nivel de significancia.

Como en la tabla 5 se observa, los resultados reflejan asociaciones significativas ($p < 0.05$) de mediana fuerza y positivas en la mayor parte de los ítems de ambos constructos. De manera general, al analizar las asociaciones y su nivel de significación, se encontró que las correlaciones más fuertes entre las variables estudiadas, se presentan entre los ítems productividad laboral, satisfacción del cliente, satisfacción de los *stakeholders* y fortaleza de la posición competitiva –variables observables

de la ventaja competitiva percibida–, con varios ítems de la variable capacidad operativa para innovar. Por el contrario, la variable crecimiento de la empresa es la que tiene las correlaciones más débiles en asociación con los ítems de la capacidad operativa para innovar.

A efecto de analizar en lo particular cada una de las variables que muestran correlaciones estadísticamente significativas, se consideró como punto de corte 0.30. Es de destacar que en todos los casos que se explican a continuación, las correlaciones reportadas son significativas a un nivel $p < 0.05$. Como se muestra en la figura 1, la

Tabla 5
Correlaciones entre capacidad de innovación y ventaja competitiva

Variable de la capacidad de innovación	Variable de la ventaja competitiva	Estadístico Rho de Spearman	Sig (bilateral)
Programas de largo plazo en innovación	Rentabilidad económica	0.148**	0.004
	Crecimiento de las ventas	0.170**	0.016
	Participación de mercado	0.128**	0.005
	Crecimiento de la empresa	0.127**	0.037
	Productividad Laboral	0.241**	0.038
	Satisfacción del cliente	0.429**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.278**	0.000
	Posición competitiva	0.363**	0.000
Anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas	Rentabilidad económica	0.253**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.203**	0.001
	Participación de mercado	0.256**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.182**	0.003
	Productividad Laboral	0.322**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.479**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.373**	0.000
	Posición competitiva	0.430**	0.000
Tecnología de punta	Rentabilidad económica	0.247**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.133**	0.030
	Participación de mercado	0.193**	0.002
	Crecimiento de la empresa	0.111	0.070
	Productividad Laboral	0.204**	0.001
	Satisfacción del cliente	0.358**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.291**	0.000
	Posición competitiva	0.301**	0.000

Tabla 5
Continuación

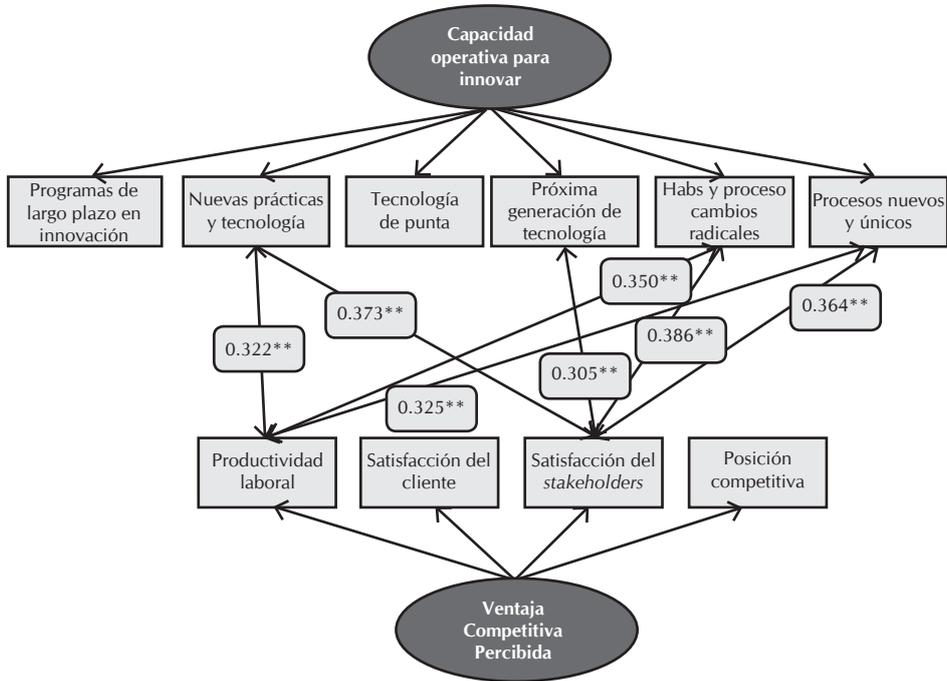
Variable de la capacidad de innovación	Variable de la ventaja competitiva	Estadístico Rho de Spearman	Sig (bilateral)
Próxima generación de tecnología	Rentabilidad económica	0.278**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.132**	0.032
	Participación de mercado	0.178**	0.004
	Crecimiento de la empresa	0.130**	0.035
	Productividad Laboral	0.211**	0.001
	Satisfacción del cliente	0.390**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (<i>Stakeholders</i>)	0.305**	0.000
	Posición competitiva	0.291**	0.000
Habilidades y procesos para cambios radicales	Rentabilidad económica	0.260**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.200**	0.001
	Participación de mercado	0.224**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.181**	0.003
	Productividad Laboral	0.350**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.487**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (<i>Stakeholders</i>)	0.386**	0.000
	Posición competitiva	0.426**	0.000
Creación de procesos nuevos y únicos	Rentabilidad económica	0.291**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.245**	0.000
	Participación de mercado	0.295**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.212**	0.000
	Productividad Laboral	0.325**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.450**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (<i>Stakeholders</i>)	0.364**	0.000
	Posición competitiva	0.429**	0.000

** $p < 0.05$

Fuente: elaboración propia.

productividad laboral muestra correlaciones con las variables: anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ($r = 0.322^{**}$); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ($r = 0.350^{**}$); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ($r = 0.325^{**}$). En lo referente a la satisfacción de otros interesados (*stakeholders*), las correlaciones ocurren con las siguientes variables: anticipación del potencial de nuevas prácticas y tec-

Figura 1
Correlaciones entre la productividad laboral y la posición competitiva respecto de las variables observables de la capacidad operativa para innovar



220

Fuente: elaboración propia.

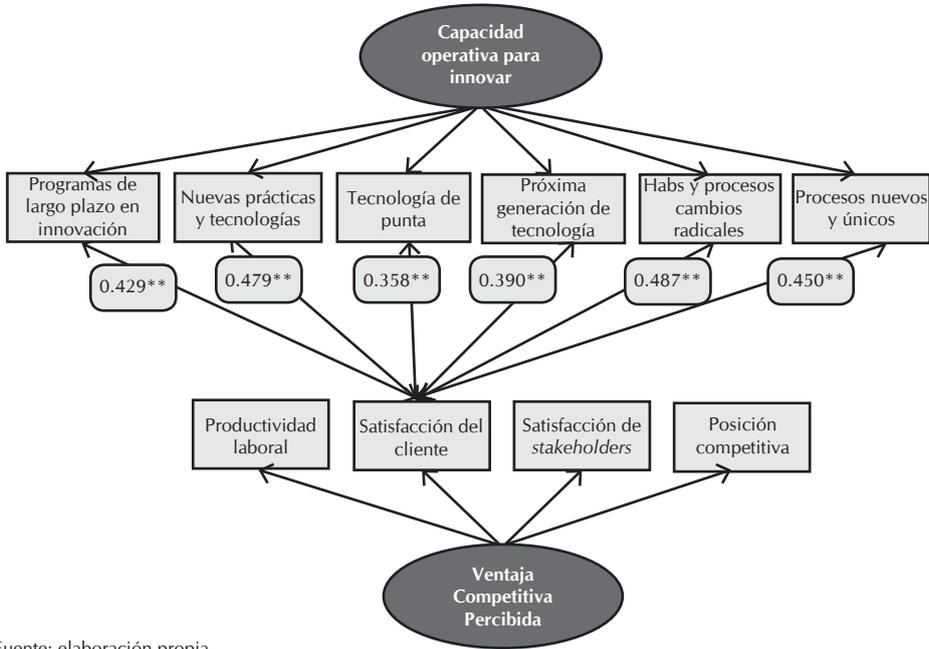
nologías productivas ($r = 0.373^{**}$); pensamiento constante en la próxima generación de tecnología productiva ($r = 0.305^{**}$); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ($r = 0.386^{**}$); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ($r = 0.364^{**}$).

En la figura 2 puede observarse que la variable satisfacción del cliente muestra correlaciones con todas las variables de la capacidad operativa para innovar: disponibilidad de programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras ($r = 0.429^{**}$); anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ($r = 0.479^{**}$); mantenimiento de tecnología de punta ($r = 0.358^{**}$); pensamiento constante de la próxima generación de tecnología productiva ($r = 0.390^{**}$); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ($r = 0.487^{**}$); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ($r = 0.450^{**}$).

Como se observa en la figura 3, la variable fortaleza de la posición competitiva tiene correlaciones estadísticamente significativas, prácticamente con todas las variables de la capacidad operativa para innovar. La única excepción es la variable pensamiento constante de la próxima generación de tecnología productiva. Luego,

Figura 2

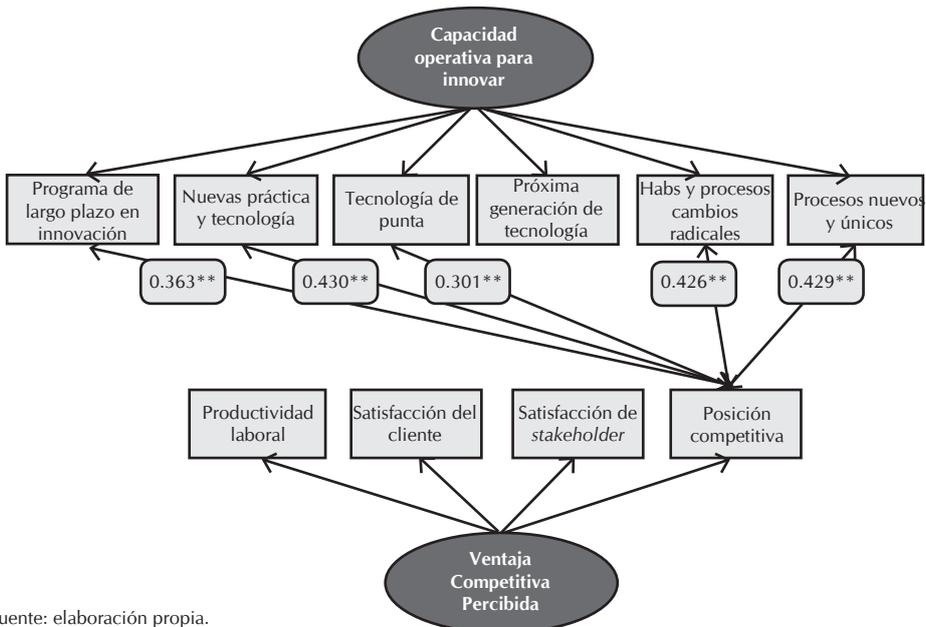
Correlaciones entre la satisfacción del cliente y las variables observables de la capacidad operativa para innovar



Fuente: elaboración propia.

Figura 3

Correlaciones entre la fortaleza de la posición competitiva y las variables observables de la capacidad operativa para innovar



Fuente: elaboración propia.

las correlaciones existen con: disponibilidad de programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras ($r = 0.363^{**}$); anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ($r = 0.430^{**}$); mantenimiento de tecnología de punta ($r = 0.301^{**}$); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ($r = 0.426^{**}$); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ($r = 0.429^{**}$).

4. Discusión y Conclusiones

Las capacidades permiten desarrollar y sostener la ventaja competitiva (Grant, 1991), y antecedentes académicos recientes (Andersén, 2011) indican que el desarrollo de la teoría basada en recursos y capacidades puede beneficiarse si se estudia el poder explicativo entre la posesión de recursos y la utilización de los mismos. Además, autores como Barney y Mackey (2005) agregan que existe una posibilidad mayor de aprendizaje sobre las relaciones entre los recursos y las estrategias, si los investigadores son capaces de acceder a la empresa donde se localizan los recursos.

Este trabajo empírico responde a dicho llamado y recomendaciones, evidenciando la necesidad de desarrollar la capacidad operativa de innovación en las empresas manufactureras de Ciudad Juárez, primordialmente en cuanto a la planeación y adopción de nuevas tecnologías y procesos de generación de valor. La tecnología es un impulsor de la competitividad (Popa, 2012) y contribuye a mejorar los procesos operacionales existentes cuando se adapta, flexibiliza y aplica tanto a la respuesta de oportunidades como a las demandas del mercado (Schroeder *et al.*, 2002). Sin embargo, como las empresas manufactureras se basan en especializaciones funcionales para lograr la eficiencia en costos, muchas veces fallan en desarrollar sus capacidades operativas para alcanzar ventajas competitivas y desempeños superiores a través del tiempo (Helfat y Winter, 2011; Terziovski, 2010).

Las empresas están limitadas no sólo por su configuración disponible de recursos, sino también por su habilidad de utilizarlos, es decir, por su capacidad de gestión (Andersén, 2011). En la medida que las firmas se preparan para integrar las capacidades organizacionales dentro de las rutinas y los procesos, proveen a la empresa de una fuente potencial de ventaja competitiva (Wu *et al.*, 2010), situación que afianzará el diferencial de capacidad sobre el cual se basa la estrategia de competencia, y por tanto, la sostenibilidad de dichas ventajas (Weerawardena y Mavondo, 2011). La sostenibilidad de una ventaja competitiva se soporta en recursos y capacidades únicos e inimitables –desde la perspectiva de los competidores–, y valiosos y no sustituibles –bajo la óptica de los compradores– (St. John, 2005; Barney, 1991). En esa vertiente, antecedentes (Amit y Schoemaker, 1993) indican que el desarrollo de ventajas requiere de programas de innovación incremental o radical, la incorporación de nuevos procesos y prácticas, flexibilidad en los proce-

tos de manufactura, capacidad de respuesta a las tendencias del mercado, y ciclos cortos para el desarrollo de productos.

Cualquier diferencia entre las capacidades de una empresa y las de sus competidores, afectará tanto las ventajas como las desventajas competitivas de la firma (Yang *et al.*, 2009). Los resultados de este trabajo muestran que los empleados que ocupan mandos medios y superiores en el sector productivo de Ciudad Juárez, Chihuahua, perciben debilidades en la capacidad operativa de innovación de su organización, con respecto a la planeación y adopción de tecnologías nuevas y de punta, aunque observan que su firma presenta una mejor posición competitiva respecto del comportamiento de la industria, tanto en aspectos económicos como de satisfacción. Es de destacar que la excepción se presentó en la variable “rentabilidad económica”.

El despliegue de los atributos raros, únicos, inimitables y valiosos se traduce en la oferta de un valor superior al cliente en forma de atributos y beneficios específicos, los cuales representan fuentes de ventajas competitivas y de un buen desempeño corporativo (Srivastava *et al.*, 2001). Entre los desafíos de las organizaciones al procurar anticiparse a las necesidades de su mercado, se encuentra la decisión de impulsar la ventaja competitiva basada en un tipo de innovación y la forma en que aprovecha los conocimientos de sus miembros para reducir el riesgo de perder sus ventajas (Reed *et al.*, 2012).

Estudios futuros pueden orientarse a explorar la forma en que otras capacidades impactan sobre la ventaja competitiva y profundizar sobre cómo los distintos tipos de innovación, incremental y disruptiva, cerrada y abierta, inciden sobre ésta. Además, debe tenerse siempre presente que el retorno que una organización pueda recibir de sus recursos y capacidades, depende de dos factores clave: la sostenibilidad de su ventaja competitiva producida con base en sus recursos y capacidades y la habilidad de la firma para apropiarse de las rentas generadas (Grant, 1991).

Bibliografía

- Agus, A. y Hassan, Z. F. (2011), "Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1650-1662.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1 pp. 33-46.
- Andersén, J. (2011), "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, vol. 49, núm. 1, pp. 87-98.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. y Arian, A. M. (2001), "The Resource-based view: origins and implications", en Hitt, M. A., Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Bodmin, Cornwall, pp. 124-188.
- Barney, J. y Mackey, T. B. (2005), "Testing Resource-Based Theory", en Ketchen Jr., D. J. y Bergh, D. (Eds.) *Research Methodology in Strategy and Management*, Elsevier, Lane, Kidlington Oxford.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J. y García-Sánchez, E. (2012), "Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 29, núm. 3, pp. 331-357.
- Camisón-Zornoza, C. y Cruz-Ros, S. (2008), "La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1, pp. 79-102.
- Camisón, C. y Villar-López, A. (2011), "Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, núm. 8, pp. 1294-1304.
- Day, G. S. (1994), "The capabilities of Market-Driven Organizations", *The Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 4, pp. 37-52.

- Dwyer, L. y Kim, C. (2003), "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators", *Current Issues in Tourism*, vol. 6, núm. 5, pp. 369-414.
- Fahy, J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, vol. 11, núm 1, 57-78.
- Flynn, B. B., Wu, S. J. y Melnyk, S. (2010), "Operational capabilities: Hidden in plain view", *Business Horizons*, vol. 53, núm. 3, pp. 247-256.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. y Anderson, P. (2002), "A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics", *Management Science*, vol. 48, núm. 9, pp. 1103-1122.
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, Spring, pp. 114-135.
- Hall, R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 135-144.
- Harper, S. M. y Becker, S. W. (2004), "On the leading edge of innovation: a comparative study of innovation practices", *Southern Business Review*, vol. 29, núm. 2, pp. 1-15.
- Hartley, J. (2007), "From creative industries to creative economy: flying like a well-thrown bird?" en Hartley, J., Eds. *Creative Industries* (Ed.), Tsinghua University Press.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2003), "The dynamic resource-based view: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, pp. 997-1010.
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011), "Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world", *Strategic Management Journal*, vol. 32, núm. 11, pp. 1243-1250.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006), *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México.
- Igartua, J. I., Garrigós, J. A. y Hervas-Oliver, J. L. (2010), "How Innovation Management Techniques Support an open Innovation Strategy", *Research-Technology Management*, vol. 53, núm. 3. pp. 41-52.

- Itami, H. y Roehl, T. W. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Harvard University Press, Massachusetts.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, núm. 3, pp. 383-397.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. y Groen, A. J. (2010), "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques", *Journal of Management*, vol. 36, núm. 1, pp. 349-372.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-125.
- Möller, K. (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, núm. 11, pp. 913-924.
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G. y He, X. (2011), "Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry", *Strategic Management Journal*, vol. 32, núm. 6, pp. 640-657.
- Parast, M. M. y Adams, S. G. (2012), "Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective", *International Journal of Production Economics*, vol. 139, núm. 2, pp. 447-458.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G. y Shah, R. (2008), "Linking routines to operations capabilities: A new perspective", *Journal of Operations Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 730-748.
- Penrose, E. (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.
- Popa, L. V. (2012), "Competitiveness Factors", *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 13, pp. 291-294.
- Potts, J. (2003), "Evolutionary economics: An introduction to the foundation of liberal economic philosophy", Discussion Paper, Núm. 324.

- Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L. (2012), "How open innovation affects the drivers of competitive advantage trading the benefits of IP creation and ownership for free invention", *Management Decision*, vol. 50, núm. 1, pp. 58-73.
- Ritala, P., Armila, L. y Blomqvist, K. (2009), "Innovation orchestration capability – defining the organizational and individual level determinants", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, núm. 4. pp. 569-591.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A. y Junntila, M. A. (2002), "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 2, pp. 105-117.
- Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005), "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context", *Technovation*, 25, pp.1059-1070.
- Song, W. y Chu, Y. (2012), "Research on enterprise Knowledge Management Strategy from the Perspective of Knowledge-based Innovation", *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. y Christensen, H. K. (2001), "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pp. 777-802.
- St. John, C. H. (2005), "Multi-Theoretical Mixed-Level Research in Strategic Management", en Ketchen Jr., D. J. y Bergh, D. (Eds.) *Research methodology in strategy and management*, Elsevier, Lane, Kidlington Oxford.
- Swink, M. y Hegarty, W. H. (1998), "Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, núm. 4, pp. 374-396.
- Terziovski, M. (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 31, núm. 8, pp. 892-902.
- Vanhove, N. (2011), *Competition and the Tourism Destination. The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier, London.

Weerawardena, J. y Mavondo, F. T. (2011), "Capabilities, innovation and competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, núm. 8, pp. 1220-1223.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.

Wu, S. J., Melnyk, S. A. y Flynn, B. B. (2010), "Operational Capabilities: The Secret Ingredient", *Decision Sciences*, vol. 41, núm. 4, pp. 721-754.

Yang, C. C., Marlow, P. B. y Lu, C. S. (2009), "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan", *International Journal of Production Economics*, vol. 122, núm. 1, pp. 4-20.