ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/277268251

La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro

Article *in* Revista Facultad de Ciencias Económicas · January 2009

CITATIONS
34

READS
3,304

1 author:



Ivan Alonso Montoya
National University of Colombia
177 PUBLICATIONS **1,425** CITATIONS

SEE PROFILE

All content following this page was uploaded by Ivan Alonso Montoya on 24 March 2015.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO*

IVÁN A. MONTOYA RESTREPO**
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Recibido/ Received/ Recebido: 03/08/2009 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 25/10/2009

Resumen

El presente artículo de revisión se orienta a reconocer los principales aportes relacionados con la forma como la estrategia es elaborada y los ciclos que producen su formación, con particular atención al trabajo de Henry Mintzberg. Posteriormente, se presentan los principales puntos de debate del autor con los enfoques habituales y las posibilidades para el campo que su aportación ofrece.
Palabras clave: Formación de la estrategia, aprendizaje, ciclos de la estrategia.

STRATEGY FORMATION IN MINTZBERG AND POSIBILITIES OF ITS CONTRIBUTION IN THE FUTURE

Abstract

This review article is directed to acknowledge the main contributions relates to the manner how strategy is made and the cycles produced by its formation, paying particular attention to HENRY MINTZBERG's work. Then, main aspects of the author are presented with habitual approaches and possible contribution it provides to the field..
Keywords: Strategy formation, learning, strategy cycles.

FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM MINTZBERG E AS POSSIBILIDADES DE SUA CONTRIBUIÇÃO NO FUTURO

Resumo

Este artigo de revisão procura reconhecer as mais importantes contribuições ao tema de como se planeja a estratégia e quais são os ciclos que entram na sua posta em andamento, sobretudo o trabalho de Henry Mintzberg. Também se apresentam os principais pontos de desacordo do autor frente às abordagens usuais e as possibilidades de sua contribuição neste campo de estudo
Palavras chave: Planejamento da estratégia, aprendizagem, ciclos da estratégia

Montoya, I. (2009) La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. En Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XVII (2)
JEL: M10, M20, M21

1. Introducción: El panorama general en estrategia

El panorama general en el campo de la dirección estratégica se orienta a explicar las causas por las cuales algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan, manteniendo entre ambos tipos de organizaciones elementos comunes. Específicamente, la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar (Porter, 1996; Hill & Jones, 2005). La delimitación del campo se orienta a sugerir que las es-

* Documento resultado del proyecto "Una contribución de las estratégias deliberadas y emergentes de las organizaciones desde una perspectiva evolutiva", que se desarrolla como parte del proceso de tesis doctoral del autor, Universidad Nacional de Colombia.

** Profesor Asociado, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia. E-mail: iamontoyar@unal.edu.co

trategias, inicialmente comprendidas como acciones que los gerentes toman para alcanzar metas (una o varias) de la organización, son las causantes que generan un impacto importante en el desempeño. Esta afirmación es bien conocida y divulgada en múltiples autores, de los cuales se destaca el trabajo explicativo que realizan Winfrey, Michalisin & Acar (1996).

Al descender a un nivel de mayor detalle, dentro del dominio de las metas, resulta posible reducir el terreno, al señalar que, el propósito de la estrategia es generar como consecuencia una meta particular o dominante: el logro de un desempeño superior al de los competidores, el cual al ser alcanzado representa una "ventaja competitiva" para la firma que lo ha logrado (Johnson et al, 2006). Este desempeño superior suele identificarse en términos de la rentabilidad de una organización en relación con otras que se encuentran en el mismo tipo de negocio, o lo que se constituirá como el sistema inicial de agregación de firmas que se conoce con la noción de industria. De acuerdo con Ansoff (1965) la meta orientadora de la firma debe ser la maximización de los retornos económicos. En Copeland et al (1996), la medición más apropiada resultaría ser el rendimiento sobre el capital invertido, de forma que una organización tiene ventaja competitiva, si esta medición es mayor al valor promedio de las empresas de la industria en la que ella se encuentra.

Así, en el campo de la dirección estratégica, la pretensión es la identificación y descripción de las acciones o estrategias (las causas) para lograr mejores rentabilidades o rendimientos que sus competidores de industria (las consecuencias). Allí, dentro de las variables que intervienen en el proceso formador de la estrategia suelen reconocerse los precios de los bienes y servicios, los precios de los insumos y las estructuras de costos (lo cual resulta en un reconocimiento al papel de la tecnología), las preferencias de los consumidores y compradores, y las dotaciones de recursos y capacidades de las firmas, las cuales conducen a un denominado "modelo de negocios". De acuerdo con Hill & Jones (2005), un modelo particular resulta pretendido por los gerentes y su estrategia es el conjunto de acciones que tales agentes toman para ejecutar este modelo específico de negocios. Tsoukas y Knudsen (2002) sugieren que el estudio de la estrategia corporativa es el estudio de la razón en acción. Cuál curso de acción elige una firma para seguir en el tiempo, con cuáles efectos; cómo son hechas esas elecciones e implementadas en la acción y cómo la continuidad y la novedad están entretejidos en el comportamiento corporativo. Por su parte Mintzberg et al (1998, 299) sugieren que el verdadero foco del campo es la elección estratégica, cómo encontrarla y dónde encontrarla, o cómo crearla cuando no puede ser encontrada y luego cómo explorarla.

2. Delimitación de la revisión y debate en el concepto de estrategia

El aporte de Mintzberg en el esclarecimiento del concepto de estrategia es uno de los más citados y se destaca, particularmente, porque debate con la relación causal previamente expuesta[1]. Así, la presente revisión recorre las aportaciones centrales del autor y procura establecer puntos de controversia con el enfoque generalizado. Para ello se reconocieron las principales aportaciones del autor, no solamente relacionadas con el concepto de estrategia, sino también con su formación a partir de ciclos. La revisión tiene el propósito de establecer algunos lugares en el campo de la dirección estratégica, en donde se presentan algunos vacíos de investigación y que pueden percibirse como consecuencia del debate entre el autor con la corriente principal en direccionamiento estratégico.

Para la realización del presente artículo se identificaron aportaciones sobre el tema por parte del autor, desde 1970. La publicación más temprana se relaciona con 1971, mientras que la más reciente es de 2001, y casi todas las publicaciones destacadas surgen del trabajo pionero del autor en 1978 y de su desarrollo en los años ochenta. El éxito de los enfoques de posicionamiento y de recursos y capacidades, en

[1] Es importante aclarar que la obra de Mintzberg es muy extensa y comprende otros ámbitos de la organización y del papel que cumple el directivo, diferentes a los del problema de la formación de la estrategia. El presente artículo solamente pretende cubrir las principales aportaciones en este último tema.

particular en la última década, han dimensionado las esquinas del campo de la dirección estratégica, y sus concepciones sobre lo que es estrategia, han restado interés por parte de los investigadores a la concepción de la estrategia como un patrón en un flujo de decisiones, lo cual es la aportación esencial del trabajo de Mintzberg. Sin embargo, su concepción puede posibilitar una nueva agenda de investigación en el campo, desde el punto de vista de concebirla desde las relaciones entre agentes de un sistema dinámico.

Las publicaciones provienen en su mayor parte de las publicaciones centrales del autor y colaboradores en el campo de la dirección estratégica, como son SMJ y ASQ, y se seleccionaron aquellos que ofrecían una mejor explicación para la elaboración de la revisión.

2.1. Concepciones de la estrategia de Mintzberg

Mintzberg acopia buena parte de la diversidad en el concepto y empieza por reconocer que una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un ***plan***, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican (Mintzberg, 1987).

Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulta ser un "nicho" que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad "producto-mercado") fruto de lograr copar el mercado o el segmento y lograr evadir la competencia (Mintzberg, 1987). Este esfuerzo resulta normalmente de un ejercicio anticipatorio pero también podría proceder de un patrón de comportamiento de un actor específico.

Este último aspecto conduce a considerar la estrategia como un **patrón**, o una forma de conducta predeterminada característica en el tiempo. Cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno, la estrategia es concebida como una **perspectiva**, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo.

Mintzberg señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro. En 1978 el autor muestra que en Teoría de Juegos, la estrategia representa el conjunto de reglas las cuales gobiernan los movimientos de los jugadores; mientras que en teoría militar, la estrategia está relacionada con la utilización tanto en paz como en guerra, de las disponibilidades de las fuerzas de la nación, a través de la planeación de amplia escala y largo plazo, para garantizar la seguridad y la victoria (Mintzberg, 1978 con base en *Random House Dictionary*). Por último menciona Chandler, 1962; quien señala que la estrategia es "… la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para llevar a cabo estas metas" para concluir que es primero la estrategia y luego la estructura (Chandler, 1962, 13).

El autor menciona que en todas estas definiciones, la estrategia es tratada como ***explícita***, desarrollada desde un propósito y de manera intencional, y realizada con anticipación a una decisión específica a la cual aplica. En resumen, casi toda la literatura acude a la estrategia como un plan. Al respecto Lewin y Volberda (1999) sugieren que la intencionalidad está enraizada en las teorías socio-psicológicas del comportamiento humano y la acción con propósito, de forma que la intencionalidad le exige a los tomadores de decisiones anticiparse a lo que el entorno externo favorecerá en el futuro. (Lewin & Volberda, 1999; Chakravarthy & White, 2002).

2.1.1. La estrategia intencionada y la estrategia realizada en Mintzberg

Mintzberg, no está de acuerdo en concebir la estrategia únicamente como algo explícito. Su posición de debate frente a la corriente central, es la de argumentar que tal definición es incompleta para la organización y es no operacional para el investigador. Como fenómeno explícito aborda una parte

importante del comportamiento decisional de las organizaciones, pero al restringirla así, el investigador es forzado a estudiar la formación de la estrategia como un fenómeno perceptual, lo que resulta en generalizaciones normativas abstractas.

Es por ello que en su artículo de 1978, el autor propone que la estrategia en general, y la estrategia realizada en particular, podrían ser definidas como ***un patrón en un flujo de decisiones, con la anotación que una decisión es definida como un compromiso a la acción***, usualmente un compromiso de recursos. En otras palabras, cuando una secuencia de decisiones en algún área muestra consistencia sobre el tiempo, podría considerarse que se ha formado una estrategia.

Esta definición es sugerida por el autor, con el fin de considerar dos lados de la formación de la estrategia: las estrategias intencionadas, orientaciones y guías a priori, así como estrategias evolucionadas o consistencias a posteriori en el comportamiento decisional. Así, el creador de la estrategia puede formular una estrategia vía un proceso consciente antes de tomar sus decisiones específicas. O una estrategia puede ser formada, quizás no intencionadamente, de forma que toma sus decisiones una por una.

La apuesta de Mintzberg es la de lograr hacer operativo el concepto de estrategia para el investigador, pues la investigación en la formación de la estrategia (no necesariamente formulación) se enfoca sobre un fenómeno tangible –el flujo de decisiones- y las estrategias se hacen entonces patrones observados en tales flujos (Mintzberg, 1971; Mintzberg, 1978).

Añade el autor que tal definición requiere del estudio de flujos de decisión en las organizaciones sobre periodos de tiempo más o menos largos para detectar el desarrollo y rompimiento de patrones. Y además, que la investigación debería ser exploratoria y puramente inductiva, en lo posible.

3. La formación de la estrategia en el campo de la dirección estratégica

En opinión de Mintzberg, buena parte de la literatura sobre la formación de la estrategia es de corte teórico pero no empírica, y la definición usual de "estrategia" mantiene la noción de que estas estrategias, tal como las reconocemos (ex post facto), son planes deliberados concebidos con anticipación de la toma de decisiones específicas (Mintzberg, 1978). También se reconoce un enfoque adaptativo de corte incremental para favorecer el ajuste de las organizaciones a su entorno. En la siguiente sección se presentan brevemente los aspectos centrales de estos modos de concebir la formación de la estrategia, y se presentan las críticas y acercamientos de Mintzberg con las mismas.

3.1. El debate en la formación de la estrategia

3.1.1. La formación como un proceso formal de planeación, diseño y posicionamiento

3.1.1.1. El caso de la planeación

Para destacados autores, particularmente de década del sesenta, la estrategia es el resultado de un proceso formal al que denominan "planeación" (Ansoff, 1965; Steiner, 1969), de carácter racional en virtud a que el agente del proceso decisor pretende la maximización del retorno económico (Ansoff, 1965). La estrategia sería un proceso de formulación de patrones de objetivos, propósitos o metas de acuerdo con el modelo de negocios y las principales políticas y planes para el logro de las metas, de forma que la formación de la estrategia resulta en un proceso de formulación analíticamente objetivo (Learned et al, 1965; Andrews, 1980; Hofer & Schendel, 1978). Esta delimitación tiene ventajas en cuanto permite identificar una cadena de causalidad válida que conduce al desempeño superior, mediante un proceso formal, fácil de describir de manera objetiva, susceptible de ser observado empíricamente y con posibilidades en el establecimiento de prescripciones. Los trabajos de los planeadores en general proponen un modelo simple que considera el proceso de formación de la estrategia como uno orientado a diseñar ajustes entre fortalezas y oportunidades (el Chief Executive Officer -CEO- como arquitecto) o a planear (el staff de planeación) mediante un proceso formal detallado soportado por técnicas analíticas, para lograr un ajuste esencial entre amenazas y oportunidades externas y la competencia distintiva interna de la organización, lo que generaría herramientas como el análisis DOFA.

3.1.1.2. El caso del diseño

En el enfoque de diseño, el documento clásico de Chandler (1962) fue un libro pionero en la realización de estudios comparativos del modo como se organizan las grandes empresas industriales de los Estados Unidos desde 1900, con relación a su entorno, y con énfasis en 4 compañías líderes en sus sectores: E.I. du Pont de Nemours and Company, GMC, Standard Oil Company (New Jersey) y Sears Roebuck and Company. El autor nota la emergencia de una estructura corporativa descentralizada, "multidivisional", supervisada por una considerable "oficina general" conformada por ejecutivos no operativos. Cada una de estas firmas fue la primera en su sector en evolucionar de una forma de corporación funcionalmente departamentalizada y centralizada a la forma multidivisional. Chandler encuentra que la siderúrgica se mantiene centralizada, mientras que industrias como las agrícolas, petroleras y de caucho poseen respuestas mixtas para adoptar esta forma y que industrias de eléctricos han acogido con amplitud la nueva estructura. Al analizar las causas de la emergencia de la estructura, Chandler considera que una estrategia de diversificación de mercado en cada empresa obró, en primera instancia, como variable independiente. La siguiente causa la atribuye a cierta incapacidad en las habilidades de la gerencia para planear, coordinar y controlar las actividades del incremento de complejidad y tamaño de la organización.

La ascensión de la forma multidivisional provino de una adaptación tomada por los ejecutivos junior de manera *ad hoc*, sin evidencia de paralelismo ni influencia académica. Las conclusiones de Chandler se orientan a reconocer la evolución de las formas administrativas, hacia aquellas capaces de coordinar y controlar de manera efectiva. Chandler también observa que la sistematización de decisiones estratégicas a través de una oficina general y la rutinización del desarrollo de productos mediante la formación de un departamento de desarrollo, lograron institucionalizar la estrategia de diversificación que se habían propuesto estas organizaciones (Chandler, 1962, 394).

En comentarios al trabajo de Chandler, Engdahl (2000) incorpora los hallazgos de un estudio reciente que emplea tres enfoques longitudinales para examinar la tesis de Chandler (1962) de estrategia y estructura, así como la de ajuste y desempeño. El documento se enfoca sobre las implicaciones para el diseño organizacional como un proceso continuo basado sobre un enfoque heurístico de ajuste/adaptación a las situaciones, a cambio de lo que se ha denominado planeación estratégica. El concepto fundamental es que la relación estrategia estructura propuesto por Chandler es en realidad una relación causal de doble vía, circular y que la estructura organizacional existente tiene alto potencial para sesgar la formulación de la situación futura en un ambiente hipercompetitivo (Engdahl, 2000).

3.1.1.3. La posición

El enfoque más exitoso y empleado en la formación de la estrategia como un proceso formal se atribuye con razón a Michael Porter y su propuesta de posicionamiento, y es de hecho, uno de los autores más citados en diversos análisis bibliométricos (Boissin et al, 2003; Ramos- Rodríguez & Ruíz- Navarro, 2004). La intención primordial de Porter es establecer la razón por la cual algunas empresas son exitosas y otras fallan (Porter, 1996). Según este autor, el éxito de una firma se manifiesta en la obtención de una posición competitiva (o una serie de éstas) que conlleve a un desempeño financiero superior y sostenible. Así, la teoría de la estrategia se enfocará a estudiar la forma en la cual el desempeño financiero de la empresa se mantiene a través del tiempo en un entorno global. Las razones del éxito las encuentra el autor en las siguientes posibilidades:

- Solución al problema de agencia: Estrategia entendida como elemento integrador de las actividades de cada división de la empresa.
- Armonización de elementos externos e internos: Estrategia entendida como el acto de alinear una compañía con el ambiente en el cual se desempeña; los objetivos y reglas internas de una firma deben guardar correspondencia con las oportunidades y los tratados hechos en la industria.
- Creación de competencias distintivas: Estrategia entendida como el desarrollo de técnicas, procesos o productos diferentes que permitan el posicionamiento competitivo de una firma.

La propuesta de Porter pretende desarrollar una teoría dinámica (estrategia) ajustada a los desarrollos de la teoría estática de la firma. Su teoría de la estrategia incorpora el análisis de dos componentes:

1. La atractividad de la industria o **efecto industria**: Este efecto lo explora mediante su modelo de 5 fuerzas (Porter, 1991).

2. La posición relativa de la firma en la industria o **efecto posicionamiento:** Implica la posibilidad de tener beneficios excepcionales en relación a sus pares en la industria. Estos beneficios derivan de una ventaja en la posición (se impone un precio más alto vía diferenciación, o se tiene un costo inferior mediante liderazgo en costos o enfoques); Porter sugiere que la estrategia se divide en **actividades**, a las cuales designa como unidad de análisis, lo que plantea que existen diferencias estructurales entre competidores que se ven reflejadas en los costos: escala, localización, integración vertical, regulación, antigüedad, etc, a los que denomina *Drivers* (Porter, 1991).

Este enfoque concibe a la firma como un conjunto de actividades discretas interrelacionadas (consistencia interna), cuyos costos se establecen sobre las actividades y no de manera "holística" a la firma, y con una definición operacional de cadena de valor al establecer un encadenamiento de las actividades. En sus propias palabras, "la ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo", de forma que las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Estas actividades identificadas por Porter son 5 actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas y servicio), acompañadas de 4 actividades de apoyo (compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa).

3.1.2. El debate de los aportes del proceso formal con Mintzberg

De acuerdo con Mintzberg (1990), las premisas que fundan estos modos de planeación, diseño y posicionamiento, de tipo formal son: 1) El proceso debe ser un proceso de pensamiento conscientemente controlado por el gerente general; 2) El modelo debe ser simple y 3) Las estrategias producidas deben ser únicas, explícitas y simples y deben aparecer completamente formuladas antes de ser implementadas.

La crítica a este enfoque por parte de Mintzberg (1990) se centra en los problemas de una valoración consciente, empírica - medible y real de las fortalezas y debilidades, de la necesidad de hacer las estrategias explícitas y de la separación entre formulación e implementación, de forma que el proceso de formación de la estrategia solamente resulta reflejado por la labor de formulación como planeamiento. Ansoff (1991) respondería a estas críticas y recibiría en el mismo año la respuesta de Mintzberg (1991) en el cual reconoce la influencia de Ansoff en procurar una aproximación racional al problema de la estrategia, pero cuestiona el alcance de esta racionalidad que denomina "superficial" cuyo modelo "seductor" deja por fuera los procesos de aprendizaje en la toma de decisiones. Liedtka (2000) va a acudir en defensa de la posición más racionalista, muchas veces denominada como de planeación o diseño, y propone reconsiderar la utilidad de la metáfora de diseño como una prescripción para la formación de la estrategia en oposición a la crítica de Mintzberg.

Otros autores como Coyne y Subramanian (1996) muestran cómo el surgimiento de sistemas co-dependientes entre estructuras de industria tales como alianzas, redes en nuevas y antiguas economías van poco a poco minando tres de las suposiciones centrales del modelo de 5 fuerzas de Porter (1980). Coyne y Subramanian (1996) argumentan que los elevados niveles de incertidumbre requieren no solo una noción o postura o una posición sino una gerencia activa de una estrategia evolutiva. Esto requiere de un tratamiento altamente situacional y una fortalecida sensitividad a las habilidades en la ejecución de la estrategia.

Otra crítica ha sido recogida desde el punto de vista de la formación de la estrategia como un problema débilmente estructurado. En su versión habitual, se asume un comportamiento racional que implica la disponibilidad de un conocimiento casi perfecto, así como la previsión de los resultados de los procesos de elección. De hecho, el comportamiento racional debe

conducir a la preferencia de una sola elección entre todas las conductas disponibles posibles; sin embargo, y de acuerdo con Simon (1947), en un universo perfectamente cierto, con una información exhaustiva puesta a disposición de los agentes y de manera gratuita, los agentes serían llevados a tomar decisiones empleando solamente una parte limitada de la información "perfecta", pues no disponen sino de una capacidad muy limitada para absorber y emplear la información disponible (Simon, 1947; Ménard, 1997).

Para resumir la sección, se reconoce que los puntos de debate en el trabajo de Mintzberg y colaboradores con respecto a este proceso formal son las siguientes, (Mintzberg & Waters, 1982):

- Las compañías planean cuando poseen estrategias intencionadas, pero no lo hacen para conseguirlas. En otras palabras, no planean las estrategias, lo que planean son las consecuencias de estas estrategias;
- El ejercicio de planeación favorece el ordenamiento de la visión y le confiere forma a la estrategia por causa de la estructura formalizada (construida de la experiencia) y de las expectativas del entorno. De esta forma se concluye que la planeación operacionaliza la estrategia;
- La planeación funciona como programación de una estrategia dada más que la formulación de una nueva;
- La planeación reemplaza la iniciativa emprendedora como un resultado inevitable en las organizaciones de mayor tamaño y con estructura más formalizada.

3.1.3. La formación de la estrategia como un proceso adaptativo.

Autores como Lindblom, 1959; Cyert & March, 1963; Quinn (1980) y McGrath (2002) han optado por describir el proceso de formación de la estrategia como uno adaptativo. Asumen que existe cierta interacción de agentes con metas divergentes y que ese proceso puede producir un flujo de decisiones incrementales y relativamente incoherentes. March & Simon (1958), propusieron que las organizaciones pueden ser entendidas como fenómenos cognitivos que derivan e influencian los modelos mentales, marcos de referencia y estructuras de conocimiento rutinizado de sus participantes. Los autores pusieron énfasis en la "racionalidad limitada" (March & Simon, 1958), la cual indica que los procesos de decisión son racionales e intencionados, pero tienden a simplificar la realidad y a ser resistentes al cambio. Estos autores sostienen que los individuos exhiben sesgos y emplean mecanismos cognitivos de simplificación (y heurísticas) en los procesos de elección y decisión estratégica. Lindblom y Simon han señalado que los modelos de toma de decisiones racionales no resultan realistas, pues además de las limitaciones de información perfecta, existen problemas asociados a los costos y tiempos necesarios para realizar los análisis, así como la variación del entorno asociada al proceso de cambio mismo.

Además, sugieren los autores de este modo de formación de la estrategia, que existen limitaciones psicológicas que impiden a los directivos realizar análisis realistas o calcular las posibles consecuencias de opciones. De hecho, opinan autores que Simon (1960) acudió a la idea de racionalidad limitada para señalar que el ideal de una elección puede ser de hecho, algo "satisfactorio", más que "óptimo" (Johnson et al, 2006). Un individuo con racionalidad limitada no se embarca en una búsqueda extensa y completa, sino solamente en una búsqueda local (guiada por las premisas de decisión de su organización) y no aspira a optimizar, sino a satisfacer algunos parámetros para la resolución de problemas no estructurados, tales como la estrategia. (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963).

En esta misma tradición, Cyert & March (1963) desarrollaron un pensamiento significativo sobre el concepto de rutinas organizacionales, las cuales forman la base del aprendizaje colectivo en las organizaciones, son vistas como capacidades ejecutables para ser desempeñadas de manera repetitiva y que han sido aprendidas por una organización en respuesta a presiones selectivas. Posteriormente Cohen & Levinthal (1990) relacionaron aprendizaje organizacional e innovación a la base evolutiva de conocimiento de la firma. Los autores definieron como capacidad de absorción a la habilidad para reconocer el valor de información externa, asimilarla y aplicarla para sus fines comerciales, desde una orientación adaptativa.

Por su parte, en Quinn (1980), el propósito adaptativo es el de orientar la toma de decisiones de manera incremental, partiendo de la estrategia existente y generando cambios graduales y paulatinos de forma que la estrategia resulta vista en términos de continuidad o *momentum* entendido como un patrón de continuidad inercial que conduce a la organización a desarrollarse siguiendo dicha orientación (Miller & Friesen, 1980). El trabajo de Quinn (1980) sobre incrementalismo lógico reconoce la imposibilidad práctica dentro de las grandes organizaciones, de poner sobre la mesa todos los elementos de una decisión estratégica juntos, en un momento dado. Quinn observó que el equipo gerencial típicamente trata con la lógica de cada subsistema estratégico sobre sus propios méritos y de manera secuencial, no simultáneamente. Argumenta que muchos ejecutivos exitosos inicialmente establecen solamente metas amplias y políticas que pueden acomodarse a una variedad de propuestas específicas y dar sentido de orientación a los quienes las proponen. (Quinn, 1980 p. 52; Chakravarthy y White, 2002).

Finalmente, Rita Gunther McGrath llama la atención sobre la investigación en emprendimiento y argumenta a favor de la adaptación, mediante la metáfora de razonamiento sobre opciones reales, para explorar algunos de los procesos centrales del emprendimiento (identificación de opciones, formulación de un nuevo negocio, desarrollo de la fase de crecimiento y beneficios y terminación del negocio). La autora explora estos procesos a través de 5 niveles de análisis: emprendedor individual, la red, la organización, la región y el contexto institucional de la acción emprendedora. (McGrath, 2002).

3.1.4. El debate de Mintzberg con el enfoque adaptativo.

Según Mintzberg (1978), la estrategia no es un plan fijo, ni cambia sistemáticamente en tiempo simétrico, según la voluntad de la gerencia. La dicotomía entre formulación de la estrategia e implementación de la estrategia es falsa bajo ciertas condiciones comunes, debido a que ignora el aprendizaje que debe a menudo seguir la concepción de una estrategia intencionada. En su propia versión, Mintzberg sugiere que quizás no hay proceso en las organizaciones que demande más de la cognición humana que la formación de la estrategia y también se resiste a pensar en procesos puramente incrementales inconexos, puesto que parecen existir regularidades en el mismo (Mintzberg, 1978).

De manera más operacional, de su estudio se desprenden los siguientes puntos de debate en el proceso de formación de la estrategia:

- La formación de la estrategia puede de manera útil ser vista como una interacción entre un ambiente dinámico y el momentum burocrático, con el liderazgo mediando entre los otros dos;
- La formación de la estrategia sobre periodos de tiempo parece seguir regularidades diferenciadas las cuales pueden verse vitales para el entendimiento del proceso;
- El estudio de la interacción entre estrategias realizadas e intencionadas puede conducir al corazón del complejo proceso organizacional;
- La estrategia puede ser vista como el conjunto de comportamientos consistentes por los cuales la organización establece para un tiempo su lugar en su ambiente, y el cambio estratégico puede ser visto como la respuesta de la organización al cambio ambiental, restringido por el *momentum* de la burocracia y acelerado o retrasado por el liderazgo (Mintzberg, 1978).

Con base en estas conclusiones, el autor considera que si existen tales patrones, aunque la formación de la estrategia no es regular, ni secuencial y opera en respuesta a las inconsistencias en el ambiente (lo que hace que los patrones de cambio estratégico no resulten estables o continuos). De allí que considere con base en estudios, la existencia de dos patrones principales:

1. El ciclo de vida de una estrategia general – concepción, elaboración, decadencia y muerte.
2. La presencia de oleadas periódicas de cambio y continuidad dentro del ciclo de vida (ciclos más largos de este tipo podrían ser identificados también de un ciclo de vida al siguiente). Lo que esto significa es que tales estrategias no resultan de cambiar de manera incremental (Mintzberg, 1978).

El autor se pregunta sobre cómo las organizaciones superan periodos diferenciados de cambio y continuidad. Encuentra por un lado, que estos patrones parecen ser consistentes con la cognición humana (Mintzberg, 1978). Mintzberg señala que no reaccionamos al fenómeno de manera continua, pero si en pasos discretos, en respuesta a cambios suficientemente grandes de percibir para nosotros, por lo que se acerca a la idea de adaptaciones incrementales. Además, en consistencia con la noción de atención secuencial a las metas (Cyert & March, 1963), el liderazgo de una organización puede elegir vérselas con las presiones conflictivas de cambio de un ambiente y continuidad para la burocracia al acceder a una y luego a otra. Para la mayoría de las burocracias, el cambio es abrupto. De forma que el liderazgo se centra en concentrar la perturbación en un periodo específico de tiempo y luego dejar a la burocracia a su suerte para consolidar el cambio. Pero mientras la burocracia se deja a su suerte, el entorno sigue cambiando de forma que no importa que tan bien se escoja la estrategia, eventualmente un nuevo ciclo de cambio será iniciado (Mintzberg, 1978).

4. La propuesta de Mintzberg sobre estrategias deliberadas y emergentes como dispositivos para observar los patrones

¿Cómo se forman las estrategias en las organizaciones? Para Mintzberg & Waters (1985), la formación de la estrategia ha tendido a ser tratada como un proceso analítico para el establecimiento de metas de largo plazo y planes de acción para una organización; esto es, como una de formulación seguida por otra de implementación. Los autores argumentan que esta concepción es limitante, no evolutiva, y que el proceso requiere ser visto desde una perspectiva en donde sea posible ver una variedad de formas que toma la estrategia.

Tsoukas & Knudsen (2002) avanzan en esta argumentación, y sugieren que los modelos de estrategia formal no ofrecen en la actualidad sensitividad al tiempo y al entorno, ni pueden sugerir novedosas formas de actuar. Para explicar lo distinto y singular, e incorporar esas sensitividades, afirman que los investigadores necesitan comprometerse con modos de investigación nuevos, y requieren adoptar explicaciones de proceso que reflejen el potencial de novedades y lo situacional de la elaboración de la estrategia. Para ellos, se requieren teorías de acción creativa en las organizaciones, en particular sugieren reflexionar sobre cómo emergen nuevas acciones y cómo se hacen coherentes para constituir un patrón.

Mintzberg & Waters (1985) proponen la definición de estrategia, ya señalada en otras publicaciones, como "un patrón en el flujo de decisiones" (Mintzberg, 1972, 1978, 1984; Mintzberg & Waters, 1982; Brunet, Mintzberg & Waters, 1986) y emplean la denominación de estrategia para dos fenómenos –estrategia intencionada y estrategia realizada- con el propósito de ahondar en la formación de la estrategia (Mintzberg & Waters, 1985). De ellas surgen las estrategias deliberadas y emergentes, de la siguiente manera:

- **Estrategias deliberadas:** Son Estrategias intencionadas que resultan realizadas.
- **Estrategias emergentes:** Son estrategias realizadas que no fueron intencionadas (Mintzberg, 1978).



Ilustración 1. Estrategias deliberadas y emergentes.[2]

[2] Fuente: Mintzberg (1987; 14).

Los conceptos de estrategias deliberadas y emergentes y sus interrelaciones han llegado a ser temas centrales en la investigación de los autores en 11 estudios diferentes (Mintzberg & Waters, 1985). Sugieren los autores, igualmente, que las estrategias deliberadas y emergentes pueden ser concebidas como dos fines de un *continuum* entre las cuales se forma la estrategia.

Finalmente, los autores concluyen en cuanto a estrategias deliberadas y emergentes que una línea promisoria de investigación sería el proceso de formación de la estrategia y sobre los tipos de estrategias realizadas como una función de la estructura y el contexto de las organizaciones. También sugieren explorar desde el concepto de estrategia emergente, el proceso de formación de la estrategia desde el aprendizaje (Mintzberg & Waters, 1985). En resumen, una propuesta llamativa por parte del autor y sus colaboradores, es que la formación de la estrategia puede estudiarse como un continuo o quizás un ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes.

5. Ciclos en la formación de la estrategia

El proceso de formación de la estrategia, está vinculado con la acumulación de experiencia (aprovechamiento del aprendizaje "hacia atrás") y con la generación de expectativas (elaboración de posibilidades "hacia delante") a lo Gavetti & Levinthal (2000). Por otra parte, la estrategia le permite un mejor ejercicio de adaptación a la organización para que se ajuste al entorno y de esa manera la organización evolucione. En este desarrollo, la estrategia también tendría la posibilidad de evolucionar, en tanto regularidad en la toma de decisiones, motivo por el cual se hace pertinente considerar cuáles son mecanismos para que ello suceda. La idea de ciclo permite combinar experiencia con expectativas y ofrece una respuesta inicial para explicar el proceso de formación de la estrategia.

La idea más cercana a ciclos en la formación de la estrategia está vinculada con la existencia de retroalimentaciones generadoras de procesos cognitivos y de aprendizaje, tales como la propuesta por Mintzberg entre la estrategia realizada hoy y la estrategia pretendida en un periodo posterior. En general, la inclusión desde los años 1950 y 1960 de las nociones de retroalimentaciones positivas y negativas en diversas disciplinas ha fructificado en la posibilidad de enfoques evolutivos y procesos de aprendizaje (Senge, 1990). Por ejemplo, Mintzberg sugiere que la noción de estrategia emergente puede ser encontrada en Quinn (1980) sobre su discusión con respecto al "incrementalismo lógico", el cual "caracteriza la elaboración de la estrategia tanto como un aprendizaje, así como un proceso de maniobra". Lindblom (1959) y Braybrooke & Lindblom (1963) se enfocan en el rol del liderazgo formal y lo reemplazan con ajustes mutuos en retroalimentaciones entre múltiples actores, y difieren de Cyert & March (1963), quienes observan la emergencia de regularidades y consistencias en el mismo proceso.

En las secciones siguientes se exploran los aportes de Mintzberg y sus colaboradores sobre ciclos que intervienen en los procesos de formación de la estrategia y en el cambio de las organizaciones, los cuales procuran explicar el rol de la estrategia en la adaptación de la organización.

5.1. Ciclos de convergencia y divergencia

Mintzberg & McHugh (1985) sugieren que existen convergencias o focos en las variadas estrategias de las organizaciones. Estas fuerzas conducen a procesos de concentración, los cuales posteriormente pueden llegar a originar procesos de divergencia. Cyert & March (1963) sugieren que se requiere una atención secuencial a la divergencia y a la convergencia, en el curso de varios años, con intervalos bastante regulares, de manera que esbozan lo que en enfoques de complejidad se reconoce como una lógica dialéctica de cambio entre opuestos, por agotamiento de cada enfoque sugerido, esto es, por el agotamiento de la convergencia y posteriormente por el agotamiento de la utilidad de la divergencia.

Para Mintzberg & McHugh, las siguientes fuerzas conducen a la organización hacia la convergencia:

1) La necesidad de un sentido de definición. En cierto modo, si una organización no se enfoca en algo, no representa una orientación comprensible e identificable, de forma que no está

bien definida ni en su personal ni en sus clientes, lo que socava sus posibilidades internas y externas. (Mintzberg & McHugh, 1985)

2) La presencia de influencias periódicas externas fuertes del entorno (como los cambios culturales).
3) Sugerida por Miller & Friesen (1980) y Miller & Mintzberg (1983) es que las organizaciones a menudo encuentran conveniente concurrir alrededor de ciertos temas, logrando integraciones (dice Mintzberg "gestalts") estables y armoniosas de figuraciones para ciertos periodos de tiempo antes de permitirse abordar la disrupción ocasionada por revoluciones periódicas (Mintzberg & McHugh, 1985).
4) En estructuras establecidas ad hoc, el liderazgo actúa como fuerza para la convergencia.
5) La planeación, como medio formal para lograr convergencia, así como otras presiones burocráticas pueden hacerlo: reglas y procedimientos emanados de la dirección, así como orientaciones para racionalizar, estandarizar y formalizar.

Los autores también reconocen las siguientes fuerzas como motores que conducen a la divergencia y a la variedad (Mintzberg & McHugh, 1985):

1) La obsesión con la innovación, particularmente en negocios asociados a la moda. La moda dicta cambios regulares en el estilo.
2) La necesidad de mantener agitada la organización para mantenerla creativa y flexible. Esta agitación se traduce en el cambio de contenidos del producto o concepto, canales de distribución, procedimientos, estructura e incluso personal.
3) El entorno favorece a la divergencia, en particular, cuando está más involucrada con él.

El ritmo de estos ciclos de convergencia y divergencia estaría orientado por la figuración interna de la organización. En una estructura establecida *ad hoc*, en contraste con una burocracia mecánica es que la última busca controlar sus entornos para apoyar su sistema estandarizado de producción masiva (Woodward, 1965; Galbraith, 1967), mientras que la primera parece buscar una respuesta rápida e incesante al entorno, con un mínimo *momentum* organizacional. Estas características influirán en la duración, ritmo y relevancia de las fuerzas en la generación de tales procesos.

5.2. Ciclos de vida de la estrategia y oleadas de cambio periódico

De acuerdo con (Mintzberg, 1978), los estudios reportados y originadores del documento mostraron evidencia de dos patrones principales relacionados con el ciclo de vida de una estrategia general y la existencia de oleadas periódicas de cambio dentro del ciclo de vida de la estrategia. En relación con los ciclos de vida de una estrategia general, Chandler sugirió las etapas clásicas de ciclo de desarrollo (Chandler, 1962) que van desde la estructura simple, hasta la elaboración y estandarización de una estructura formal, para finalizar en una estructura de diversificación tipo multidivisional. Sin embargo Mintzberg & Waters (1982) perciben que más allá de la propuesta de Chandler, existen ciclos que van del enfoque adaptativo al de planeación, también de manera cíclica.

También identifican dentro de los ciclos de gran longitud o evolucionarios, ciclos repetitivos cortos de expansión y consolidación que pueden ser detectados y referidos como "piques" (desboques) y pausas. La imagen de carreras muy rápidas o "piques" es congruente con las nociones convencionales de actividad emprendedora como la toma de saltos arriesgados e intrépidos en el futuro, los cuales van acompañados de subsecuentes periodos de pausa o tiempos para la consolidación. El patrón de "piques" y pausas sugiere que una organización se orienta con alguna estrategia básica, normalmente relacionada con expansión, para luego realizar una pausa y permitir el avance de las estrategias rezagadas, con frecuencia suele tratarse de apoyo en logística. Las aceleraciones y pausas pueden ser vistas como una forma para que una organización se mantenga dinámica. Las aceleraciones proporcionan un periodo inspiracional de cambio; las pausas proporcionan la estabilización requerida para renovar las energías de forma que sea posible realizar cambios rápidos acelerados. (Mintzberg & Waters, 1982)

5.3. Ciclos de configuraciones estructurales

Mintzberg (1984), busca presentar una visión de los ciclos de vida de las organizaciones, descritos desde la perspectiva de poder –específicamente, desde una consideración de la distribución cambiante de poder alrededor y dentro de las organizaciones, en tanto las últimas sobreviven y se desarrollan en el tiempo. Para ello propone un modelo de ciclo de vida para las organizaciones en tres etapas: 1) al considerar las relaciones de distribución de poder dentro de una organización –de forma que se produce una tipología de seis figuraciones del poder en las organizaciones-; 2) al considerar fuerzas intrínsecas que funcionan dentro de cada una de esas figuraciones con la pretensión de destruirlas (y las posibles transiciones entre esas figuraciones son identificadas); y 3) al encadenar estas transiciones en secuencias en el tiempo para describir como las organizaciones sobreviven y se desarrollan (Mintzberg, 1984).

5.3.1. Las figuraciones

La figuración ***instrumento*** es una figuración ideal de poder en la cual la organización sirve a un influenciador dominante externo (o a un número de ellos actuando de consuno). Debido a que el control externo se ha consolidado de manera más efectiva mediante el uso de estándares de desempeño y otros controles formalizados, la coalición interna emerge como burocrática, persiguiendo las metas operacionales que el infuenciador dominante impone sobre ella. Dentro de la organización, el liderazgo personalizado, así como la ideología fuerte y el seguimiento de políticas es desalentado como incompatible con el control externo. Tampoco resulta compatible un elevado nivel de experiencia (Mintzberg, 1984).

El ***sistema cerrado*** tiene también una coalición burocrática interna, su control interno se basa en estándares formales. Pero se confronta con un poder no enfocado en su entorno; sus influenciadores externos tienden a estar dispersos y no organizados. Es decir, hay una coalición externa pasiva. Los gerentes quienes diseñan los estándares burocráticos, mantienen el balance de poder, favoreciendo la organización a perseguir metas que se sirven a sí mismas como un sistema cerrado, en particular su propio crecimiento. Esta es la idea de Galbraith (1967) en "El nuevo Estado industrial". La organización tiende mucho a ser utilitarista, por lo que la ideología no resulta fortalecida (Mintzberg, 1984).

La ***autocracia*** también confronta una coalición externa pasiva, pero desarrolla una coalición interna diferente. El poder se enfoca en un único líder, el cual controla empleando sus medios personales. Esta forma tiende a debilitar los estándares burocráticos y el rol de la experiencia y sólo tolera la ideología que rodea al líder. Aquí la autocracia describe los medios de poder, no su estilo de ejecución, de forma que el poder se ejerce personalmente (autocrático), pero no necesariamente se ejecuta autocráticamente (Mintzberg, 1984).

La figuración ***misionaria*** es un tipo ideal dominado por una ideología interna fuerte, la cual contribuye a pacificar la coalición externa. El sistema fuerte de creencias externas, construido alrededor de la misión de la organización, sirve para integrar fuertemente los esfuerzos de los "internos" de la organización. En efecto, sus miembros resultan fieles a la ideología, de forma que pueden compartir poder más o menos de forma igualitaria, al confiar en que se obra para perseguir los mejores intereses de la organización. Este control normativo reduce la actividad política y desestimula el uso de la autoridad en la forma de controles personalizados o burocráticos. Incluso la experiencia se desestimula, pues introduce diferencias de status que resultan incompatibles con las normas igualitarias (Mintzberg, 1984). Se describe en Rosner (1969) sobre los kibbutzim en Israel.

La ***meritocracia***, se enfoca en su poder sobre la experiencia técnica, sobre la cual depende para su supervivencia. Así, la coalición interna es de tipo profesional, en la cual se da cierta actividad política debido a los niveles de expertos. El sistema de autoridad tiende a ser relativamente débil en esta figuración. Los controles burocráticos y personales son desestimulados por resultar incompatibles con un sistema fuerte de experiencia, al igual que sucede con la ideología "igualitaria" que no reconoce las diferencias entre expertos y va en contravía con la experiencia (Mintzberg, 1984).

Finalmente, aparece la denominada ***arena política***, la cual emerge cuando una organización es capturada por el conflicto. Algunas formas de arena política no tienen un centro de poder –un influenciador clave o una forma centralizada legítima de influencia. En cambio, el conflicto es persistente, la coalición interna resulta politizada y la coalición externa es dividida. Otras formas tienen dos o más centros de poder alrededor de los cuales los conflictos se resuelven. La arena política también puede estar caracterizada por conflictos intensos, los cuales normalmente deben ser de corta duración para favorecer la supervivencia de la organización, o conflictos moderados persistentes en el tiempo. Estas características dan forma a las cuatro formas básicas de arena política, de las cuales tres formas son parciales:

1) La **confrontación** está caracterizada por un conflicto breve de naturaleza intensa concentrado entre dos centros de poder.
2) La **alianza perturbada**, también se caracteriza por un conflicto concentrado, pero es más moderado y incluso posiblemente más duradero.
3) La **organización politizada**, el conflicto es persistente (no concentrado entre ningún centro de poder bien definido), pero moderado y duradero, a condición de que se presente un fenómeno de politización de la corporación.
4) Es el tipo ideal en su forma más pura, **la arena política completa,** caracterizada por el conflicto que es intenso y breve.

La arena política puede resultar ser una forma disfuncional de poder, que desperdicia recursos, pero puede servir a un buen número de propósitos funcionales: inducir el cambio y la confrontación, permitir ciertos híbridos necesarios para que funcionen como las alianzas perturbadas (las cuales pueden funcionar como una orquesta sinfónica, con un director poderoso y músicos muy entrenados y expertos); y acelerar la muerte de organizaciones desgastadas de forma que puedan aprovecharse sus recursos (Mintzberg, 1984).

Esta problemática del poder en las organizaciones, más asociada con la formación de la estrategia, se articula con la evolución de la figuración de la organización, descrita por Mintzberg mediante la idea de ciclo.

5.3.2. Ciclos de vida organizacional entre figuraciones

Mintzberg encuentra un flujo en las transiciones y una secuencia que define un modelo de ciclo de vida en las organizaciones, el cual se exhibe en la Ilustración 2.

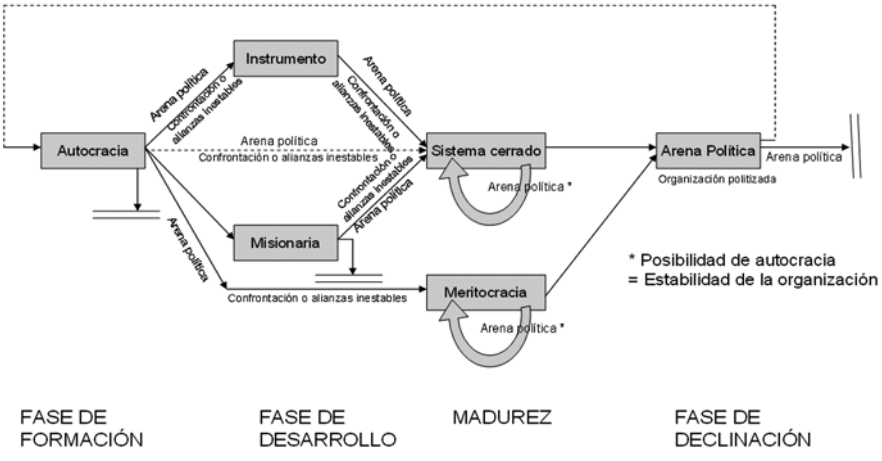


ILUSTRACIÓN 2. Ciclos de vida en organizaciones mediante figuraciones[2].

[3] Fuente: Tomado de Mintzberg (1984).

Provenientes de la propuesta de ciclos de vida por figuraciones, Mintzberg aprecia las siguientes hipótesis:

1) La figuración carismática inicia con el papel de un líder carismático.
2) La más natural transición para la figuración autocrática parece ser la misionaria, al menos luego de la partida del líder carismático.
3) Muchas autocracias se vuelven instrumentos, usualmente debido a su propia precariedad inherente.
4) La transición de autocracia a instrumento puede estar acompañada por un periodo intermedio y seguramente inestable de arena política, en la forma de confrontación o alianza sacudida.
5) Otra posibilidad para la autocracia es el sistema cerrado, aunque resulta más difícil debido a la presencia de fuerzas intrínsecas opuestas. En tal caso los administradores como grupo suceden al líder único en el centro de poder (por ejemplo, los regímenes burocráticos suceden a las dictaduras). En la transición puede aparecer la forma de arena política.
6) Cuando una organización es muy dependiente de habilidades técnicas y conocimiento, una temprana transición a la figuración de meritocracia puede esperarse.
7) La transición de autocracia a meritocracia puede estar acompañada por una forma de arena política.
8) Las figuraciones instrumento y misionaria tienden a ser presionadas al sistema cerrado, involucrando un paso por la arena política.
9) Una transición desde el sistema cerrado o la meritocracia puede conducir, luego de pasar por la arena política a un nuevo y diferente estado de sí misma.
10) La transición de un sistema cerrado que no se encuentra en capacidad de renovarse a sí mismo es al parecer la arena política, en la forma de organización politizada. Lo mismo puede esperarse de la meritocracia que no puede renovarse a sí misma.
11) Una renovación de la organización, en donde resulta posible luego de un periodo de organización politizada, es muy probable que se oriente a la autocracia.

5.4. Ciclos concéntricos y circunferenciales

Para Mintzberg & Westley (1992) el cambio en las organizaciones puede ser mostrado como un sistema de ciclos en movimiento concéntricos para representar los variados contenidos de cambio organizacional en diferentes niveles de abstracción, circunferenciales (a un nivel dado) para representar diferentes medios y procesos de cambio, tangenciales (a cualquier punto de la circunferencia) para representar episodios particulares de cambio y los escenarios a los que se puede llegar a través de un rompimiento en un ciclo establecido y espiralados para representar las secuencias de cambio y sus patrones sobre el tiempo en una organización. Los autores proponen este conjunto de ciclos para describir un marco mediante el cual el cambio en las organizaciones puede ser comprendido de manera más sistemática y extensa. Así, podría suplir el contexto que resulta necesario para todas las consideraciones específicas de cambio y puede estimular a los investigadores y ejecutantes a reflexionar de manera más integral sobre los procesos de cambio.

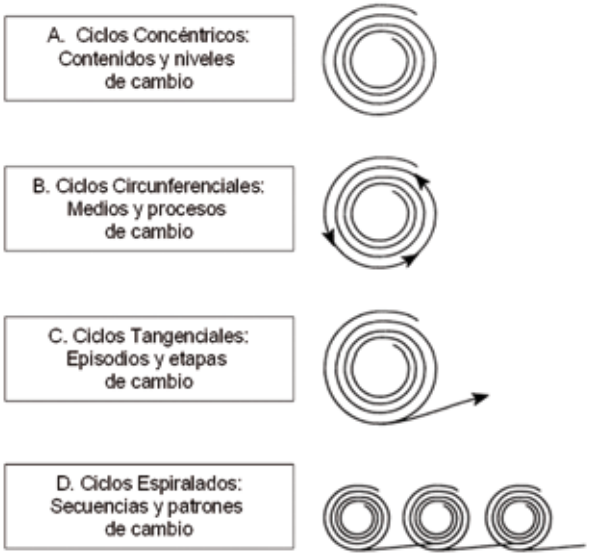


Ilustración 3. Representaciones del cambio en las organizaciones[4].

[4] Fuente: Tomado de Mintzberg & Westley, 1992.

5.4.1. Ciclos concéntricos, contenidos y niveles de cambio

El cambio puede tomar lugar desde el nivel más conceptual (por ejemplo en la reflexión sobre la cultura), hasta los niveles más reducidos y concretos. Tales cambios pueden también ser considerados en dos esferas:

- pertenecientes a la organización (o estado básico)
- pertenecientes a la estrategia o a la fuerza direccional.

En el nivel más amplio, una organización puede alterar su cultura y su visión estratégica correspondiente, ambas pertenecientes a la dimensión de lo colectivo. Un nivel más abajo, la organización puede cambiar su estructura y en correspondencia su portafolio de posiciones estratégicas, incluyendo negocios, productos y mercados. Este nivel ha sido señalado por Porter (1980, 1985), y las matrices BCG (Henderson, 1979).

Luego viene el rediseño de sistemas y procedimientos sobre la dimensión organizacional, así como de programas específicos sobre la dimensión estratégica (reprogramación), lo que ha sido el objeto de estudio de literatura en sistemas de información, investigación de operaciones, planeación y presupuestación.

Finalmente, en el nivel más concreto, una organización puede cambiar su personal (o sus trabajos) y sus operaciones, incluyendo sus máquinas, arquitectura y otros recursos y destrezas. Ha sido estudiado por la gestión de operaciones (Mintzberg & Westley, 1992).

Las implicaciones de este tipo de cambio pueden concebirse como deductivas o inductivas. El cambio deductivo, más comúnmente señalado en la literatura estratégica (lo que Mintzberg dice que es la escuela de diseño y planeación) procede desde lo conceptual a lo concreto, esto es, desde el pensamiento hacia la acción, como cambios amplios en conceptos o percepciones que se orientan deductivamente hacia sus manifestaciones más tangibles (también suele denominarse cambio albergado). Pero el cambio organizacional también puede ser inductivo, desde lo concreto a lo conceptual, en tanto las implicaciones de los cambios tangibles resultan ser generalizados en percepciones más amplias –de manera deliberada o emergente (Mintzberg & Westley, 1992).

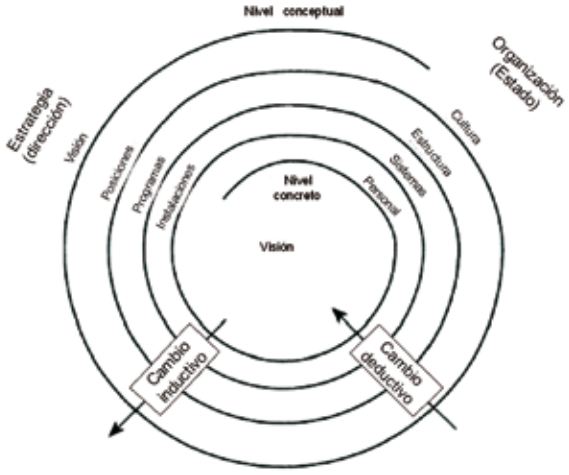


Ilustración 4. Niveles del cambio organizacional[5].

5.4.2. Ciclos circunferenciales: medios y procesos de cambio

El cambio en una organización puede ser dirigido por un *actor focal* o por algún equipo o grupo más amplio, actuando mediante consensos. O incluso puede aparecer de manera emergente, cono diferentes acciones combinadas para producir un cambio no deliberado (Mintzberg & Waters, 1985). Y el cambio puede venir desde la alta gerencia o también de los niveles de gerencia media o más abajo. También logra ser dirigido o estimulado por una fuente externa (un consultor). El cambio puede ser administrado formalmente en algún programa estructurado o puede ocurrir informalmente como sucedería en un **cambio emergente** e incluso en algunos cambios deliberados. Finalmente, la fuerza para el cambio puede ser facilitada o adoptada cooperativamente por el resto de la organización e incluso ser confrontada o simplemente resistida de forma pasiva por bloqueos culturales inercia burocrática o reacción política (Mintzberg & Westley, 1992).

[5] Fuente: Tomado de Mintzberg & Westley, 1992.

Todas estas dimensiones pueden combinarse de múltiples formas. Los autores eligen tres formas particulares para estudiar: la planeación procedimental, el liderazgo visionario y el aprendizaje inductivo (Mintzberg, 1989). Debe notarse que en la práctica estos enfoques tienden a combinarse en el tiempo.

El cambio por **planeación procedimental**, la así llamada "planeación estratégica" o el "desarrollo organizacional", es deliberada y deductiva, típicamente considerada para ser "formulada" conceptualmente en algún alto nivel en la jerarquía para ser "implementada" por los de abajo. Sin embargo, los grupos de personal juegan roles importantes en lo que comúnmente se conoce como "cambio planeado" tanto si es apoyado por la gerencia "top" por los actuales campeones del cambio. Este es un cambio formal, de hecho favorecido en la literatura. Como tal, se asume que es recibido de manera cooperativa por el resto de la organización, y tiene una calidad programática, lo que sugiere que su papel es menor con el desarrollo de la estrategia que con la programación de las consecuencias de la estrategia ya desarrollada, o como dice Mintzberg, la "planeación estratégica" realmente debería denominarse "programación estratégica" (Mintzberg & Westley, 1992).

El ***liderazgo visionario*** es un enfoque informal al cambio orientado por un único líder, quien es por lo general el CEO u otra persona con visión y con la atención de la organización. Comienza por lo general con una nueva concepción para la organización -una reconsideración de la visión- y puede ir penetrando a través de los ciclos concéntricos, tomando la forma de cambio revolucionario. Su informalidad es porque el líder tiende a mantener contacto cercano con los detalles de la operacionalización de su visión, de forma que la adaptación puede tomar lugar *"en route"*, lo que propicia que mientras la visión por sí misma es deliberada, los detalles de su "implementación" resultan emergentes. El liderazgo visionario parece ser un proceso cooperativo, al menos cuando es exitoso, quizás debido a que los líderes visionarios resultan ser carismáticos. Pero nuevas visiones pueden encontrar resistencia e incluso ser confrontadas antes que sean aceptadas en un consenso mayor. La resistencia suele provenir de la gerencia media, como una respuesta de los elementos burocráticos a un proceso más orgánico (Mintzberg & Westley, 1992).

El ***aprendizaje inductivo*** es necesariamente informal, inesperado, debido a la naturaleza del proceso de aprendizaje en el cual nadie puede estar seguro dónde terminará. Es más emergente que deliberado, puede tomar lugar en cualquier parte de la organización y puede ser tan amplio o estrecho, así como aislado o abierto (Mintzberg & Westley, 1992). Quizás las formas más interesantes de aprendizaje organizacional ocurren entre las bases y las formas de liderazgo de la organización, como cuando sucede desde operaciones Y tecnología hasta la conformación de estrategias (Itami & Numagami, 1992).

Sugieren los autores que existe un ciclo entre ellas que conforma un proceso completo de cambio mediante los pasos de concebir el cambio (aprendizaje), cambiar la forma de pensar (visión) y programar las consecuencias (planear). Para los autores comienza con un proceso de aprendizaje. En otras palabras, todo el cambio es nuevo e inesperado, por lo que debe ser aprendido o copiado, incluso tomado prestado de alguna fuente externa que ya ha realizado el aprendizaje. El siguiente paso implica una síntesis para unificar las iniciativas individuales en una misión común, un código o mito (Mintzberg & Westley, 1992). De igual manera propone Tidd (2000) la generación de competencias a partir del aprendizaje organizacional y la concepción del cambio.

5.4.3. Ciclos de cambio tangencial: episodios y etapas de cambio

Los autores se refieren a ellos como tangenciales porque, tales cambios conducen a las organizaciones a nuevos lugares. La organización que nunca cambia eventualmente pierde sincronización con su ambiente, pero si nunca se estabiliza puede llegar a no producir producto o servicio alguno de manera eficiente. Así, hay siempre cambio involucrado en la estabilidad de una organización, así como siempre hay estabilidad involucrada en su cambio. El cambio toma la forma de episodios, o periodos diferenciados en los cuales algún cambio o conjunto de ellos toma lugar (Mintzberg & Westley, 1992). Estas modificaciones pueden ser precipitadas por cambios en

el contexto externo, como sucede con la tecnología (Itami & Numagami, 1992) o por cambios en el contexto interno (cambio de personal clave en la organización) como lo sugieren Doz & Prahalad (1988). Algunos se conocen como "repunte" (turnaround) y revitalización (revitalization) (Mintzberg & Westley, 1992). Allouche & Schmidt (1995) presentan una revisión muy completa de las herramientas que derivan de enfoques como estos.

1) **El repunte *(turnaround):*** tiende a ser mostrado como un episodio relativamente rápido de cambio, dirigido desde una fuente central (en general un nuevo CEO), y muy deliberado, que conduce a la organización a una nueva ubicación con firmeza (incluso es frecuente con confrontación). Mucha de la literatura, de hecho, considera esto como un comportamiento apropiado para una organización en serios problemas. (Hofer, 1980, citado en Mintzberg & Westley, 1992) distingue entre el repunte operacional (operating turnaround) que es en esencia racionalización y recorte de costos, para parar la hemorragia, del repunte estratégico (strategic turnaround) el cual puede tener lugar en el nivel de posiciones o de visión (Mintzberg & Westley, 1992).

2) **La revitalización:** sugiere un episodio más lento, más adaptativo y persuasivo de cambio, desarrollado en pequeños pasos tomados a través de la organización. Aparece como más cooperativo: una actitud de cambio que se infiltra por la organización más que ser promovido por la alta dirección como en el turnaround. Implica una cultura de apoyo en la cual los miembros de la organización son "empoderados" para favorecer los procesos de cambio continuos de aprendizaje organizacional (Mintzberg & Westley, 1992).

Los episodios de cambio pueden a su vez ser considerados en diferentes etapas en las vidas de las organizaciones, de acuerdo con Greenwood & Hinings (1988). Mintzberg & Westley (1992) las discuten como "trazas" o pistas en las cuales se cuentan la inercia, las incursiones malogradas, las reorientaciones (o transformaciones, las cuales pueden tomar la forma de una progresión lineal), oscilaciones (o demoras) e incursiones no resueltas. Los autores (Mintzberg & Westley, 1992) según su propia investigación, dividen las historias en distintos periodos o etapas siguientes:

1) Etapa de desarrollo: la organización se está construyendo a sí misma, con cambio casi continuo. Quizás lo único estable es la energía personal y orientación del emprendedor fundador y su visión tipo sombrilla, la cual figuración la nueva organización. Muy poca planeación procedimental sucede en esta etapa, pero frecuentemente una gran cantidad de aprendizaje inductivo se manifiesta.
2) Etapa de estabilidad: muchos aspectos amplios de la organización y de la estrategia son establecidos –cultura, visión y quizás estructura y posiciones estratégicas- con cambios marginales, orientados a una planeación procedimental. La organización concentra sus recursos sobre sus estrategias en un conjunto estructura y calibra su operación.
3) Etapa de adaptación: la diferencia con la etapa anterior es que los cambios marginales en los niveles más concretos pueden estar influenciando niveles más conceptuales hacia el cambio, con notoriedad en la estructura de la organización y en las posiciones estratégicas. La organización en efecto, se adapta a su situación, quizás expandiendo su tamaño y elaborando sus actividades, evolucionando en algún sentido. La planeación procedimental puede jugar un proceso central, pero va ganando en importancia el aprendizaje inductivo.
4) Etapa de disputa: la organización ha perdido su sentido de dirección y requiere uno nuevo. Existen disputas entre los agrupamientos que se dan para encontrar nuevas direcciones. El cambio resulta no más que porceptual, los esfuerzos son dirigidos al aprendizaje de una nueva figuración mental más que a tratar de cambiar los comportamientos actuales, los cuales pueden ser mejor descritos como un estado de continuidad, sostenido por planeación procedimental en ausencia de un claro liderazgo.
5) Estado de revolución: Describe un cambio penetrante en la organización, cuando una gran cantidad de elementos se modifican a la vez,

desde la visión estratégica hasta las locaciones y desde su concepción cultural hasta cambios en el personal específico. En ocasiones sucede antes de ser completamente comprendido, de manera emergente y luego sigue un proceso de reconceptualización (Mintzberg & Westley, 1992).

5.4.4. Ciclos espiralados

En el nivel más amplio, los episodios de cambio y las etapas sobre el tiempo conforman patrones de evolución que describen la historia general de una organización. En la investigación sobre formación de estrategia realizada por los autores, se encuentra un número de patrones diferenciados, los cuales incluyen choques periódicos, cambios oscilatorios, ciclos de vida, y progresos regulares (Mintzberg & Westley, 1992).

Los ***choques periódicos*** quizás son los más comunes, especialmente en las organizaciones más convencionales (producción en masa y servicio masivo). Aquí, la organización experimenta largos periodos de relativa estabilidad, al menos en su sentido más amplio, interrumpidos periódicamente por revoluciones dramáticas como episodios para producir un viraje en su sincronización con su entorno. En efecto, la organización está menos inclinada a adaptarse a sí misma continuamente que a sujetarse en una estructura y estrategia particular y perseguirlas como un mismo fin. El cambio puede tomar lugar continuamente en niveles concretos, y puede darse un ajuste ocasional en un nivel relativamente conceptual, pero para la mayor parte el cambio es retrasado hasta cuando resulta absolutamente necesario y es llevado en forma revolucionaria (Mintzberg & Westley, 1992).

Otro patrón diferente son los ***cambios oscilatorios*** o ciclos de convergencia y divergencia. Debido a que se asumen muchos proyectos, resulta posible que se presenten divergencias o convergencias alrededor de diferentes temas. Esto, dicen los autores, sucede en ciclos regulares sorprendentes. Algunos de los episodios de convergencia toman lugar súbitamente (Mintzberg & Westley, 1992).

Los autores han percibido también ***ciclos de vida***, como la secuencia obvia de desarrollo, estabilidad, adaptación, disputa y revolución (Mintzberg & Westley, 1992).

En otras investigaciones los autores dicen que no encontraron tantos choques periódicos, pero si un ***progreso regular***; como una forma de revitalización estable de la organización, con liderazgo central en general y visión estratégica, así como planeación procedimental en particular, la cual resulta relativamente poco importante, comparada con el aprendizaje inductivo en el nivel de base (Mintzberg & Westley, 1992).

6. Hallazgos relacionados con el proceso de revisión

Muchas críticas se han formulado al *mainstream* de la teoría estratégica. En sus etapas puramente iniciales y en los años sesentas (1960), las críticas se orientaron a la exigencia de definir correctamente el mercado y la consideración de los indicadores de participación de mercado y crecimiento de la industria como variables indicativas adecuadas de la liquidez generada, o de las necesidades de liquidez. Estas mediciones se constituirían en indicativas de la selección de alguna estrategia genérica prevista, originada más en procesos de reflexión normativos que descriptivos.

Hacia los años ochentas (1980), las críticas se centraron en el problema de las definiciones de la industria. Los desarrollos de tales años privilegiaron un discurso en el cual el atractivo relativo de la industria se origina a partir de sus perspectivas de beneficio a largo plazo, mientras que la fuente de ventaja competitiva fue asociada, no a toda la organización, sino a cada una de las actividades que la componen. La crítica de entonces, mucha de la cual sigue vigente, es que las decisiones están asociadas a expectativas de los mercados, y que los enfoques de planeación como análisis atemporales, centrados en actividades, no ofrecen la posibilidad de un análisis dinámico de capacidades.

Los años noventas (1990) pondrían de moda el discurso de la elaboración de la estrategia como un proceso de aprendizaje. También se privilegiaría la noción de que la batalla en los mercados es una nueva

competencia, asociada con el liderazgo intelectual, en tanto las organizaciones van a concebirse como carteras de competencias, entendidas como fuentes reales de ventaja, como posibilidades y funcionalidades subyacentes que rodean a productos y servicios, de lo que se desprende un panorama mayor de potencialidades. El discurso de la arquitectura estratégica para el despliegue de nuevas funcionalidades, así como la adquisición o eliminación de competencias se figuraciónron como un nuevo discurso para la formación de la estrategia. Los exponentes más destacados de esta posición son Hamel & Prahalad (1989, 1994).

Parte de las críticas a este discurso, que sigue vigente y ha conformado una destacada tradición, es que resulta ecléctico. Autores como Treacy & Wiersema (1995) procuraron introducir un discurso neoporteriano, centrado en disciplinas de "valor", tales como la excelencia operacional, el liderazgo de producto y el conocimiento íntimo del consumidor, las cuales son las nuevas estrategias genéricas, sobre las que hay que enfocarse, ojalá solamente en una de ellas para generar posicionamiento.

Las críticas sobre estas concepciones se centran en que mantienen intacto el proceso epistemológico y racionalista formal del enfoque de planeamiento, y que solamente cambian lo que antes eran actividades, objetivos e industrias, por versiones similares pero sofisticadas de funcionalidades, disciplinas de valor y redes de actividades.

Las aportaciones de Mintzberg poseen como virtud primordial, la de hacer posible el proceso de investigación sobre un objeto de estudio específico, relacionado con patrones en flujos de decisiones.

A continuación se resumen las aportaciones del autor que originan la posibilidad de nuevas agendas de investigación:

1) Su concepto de estrategia establece un objeto claro asociado con patrones de flujos de decisiones.
2) Su crítica al enfoque de planeamiento y posicionamiento (proceso formal y racionalista de la estrategia), alude a que lo que se planea no son las intencionalidades, tema que queda casi sin profundización, y lo que se planean son las consecuencias de las intenciones. Por ende, hay un proceso de reafirmación de la intencionalidad que reemplaza las iniciativas emprendedoras y fortalece la formalización de las estructuras organizacionales.
3) Su crítica al enfoque adaptativo reside en señalar que es posible identificar patrones aunque los mismos no resulten estables o continuos, y que el proceso no es puramente incremental o inconexo, como en Lindblom (1959) o en Quinn (1980).
4) Para el autor existe un continuum o al parecer un posible ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes. Su propuesta de estrategias emergentes, salvo aportaciones como las de Radich et al (2005) - la cual está relacionada con un sistema de monitoreo en tiempo real de una suborganización previamente concebida para estos fines- , es un campo poco abordado por la investigación en dirección estratégica y es promisorio para introducir en la formación de la estrategia aspectos señalados por Tsoukas y Knudsen (2002) como la sensitividad al tiempo y al entorno, y la eventualidad de novedosas formas de actuación.
5) El cambio en las organizaciones puede ser mostrado como un sistema de ciclos en movimiento para representar los variados contenidos de cambio organizacional en diferentes niveles de abstracción. Para el autor y sus colaboradores, existe una conexión relevante entre tipos de figuraciones de cambio organizacional, el proceso político y adaptativo de coaliciones y negociaciones de agentes que optan por metas divergentes o contradictorias, y la estrategia que orienta a la organización en cada tipología. En cuanto a ciclos de convergencia y divergencia, el autor reconoce la necesidad de favorecer procesos de exploración y explotación, así como de indefinición y definición. Por su parte, en las figuraciones, el autor percibe que la estrategia hace parte de una singular concepción, idiosincrática y específica, anclada en aspectos temporales y de particularidades del entorno, de vinculación de recursos. Esta conexión de recursos va a expresarse en acciones y decisiones, las cuales se enfocan desde la organización en un modo específico de adaptación.

6) También presenta el autor y sus colaboradores, los niveles de abstracción de lo conceptual a lo complejo en los procesos de cambio inducido y deductivo, y presenta el autor, caracterizaciones de los episodios, etapas, secuencias y patrones de cambio de las organizaciones. La posibilidad de concebir la formación de la estrategia a partir de acumulaciones de episodios, y la posibilidad de las emergencias como consecuencia de estas aglomeraciones, puede constituirse en una aproximación novedosa desde el campo de estudios de complejidad. Tal posibilidad es abierta por el trabajo precursor de Mintzberg, del cual se han explorado poco sus posibilidades.

7. Posibilidades innovadoras que provienen de los hallazgos de la revisión

De acuerdo con los hallazgos identificados, es posible identificar nuevas posibilidades, que enriquezcan el campo de la dirección estratégica, y permitan a los investigadores acceder a nuevas facultades para su investigación en las organizaciones. A continuación se relacionan las posibilidades que se vislumbran, en el mismo ordenamiento que se presentaron los hallazgos en la sección anterior:

En el estudio de la adaptación dinámica de organizaciones:

1) El asociar el concepto de estrategia con un patrón de flujos de decisiones, posibilita vincular la agenda de investigación de la estrategia de agentes y organizaciones con aportaciones de disciplinas sistémicas, con foco en las relaciones entre entes y los patrones en los mismos. Esta concepción permite vincular la formación de la estrategia con el problema de la adaptación de organizaciones. En concreto, pueden apreciarse flujos de decisiones dentro de metodologías como las de sistemas suaves o de sistemas complejos adaptables.
2) La investigación en la formación de la estrategia posibilita conectar procesos de aprendizaje, adaptación y vinculación de recursos, que hasta el momento, tienden a permanecer aislados.
3) La posibilidad de existencia de patrones permite un marco de análisis más completo para comprender si los procesos adaptativos son en realidad conexos o inconexos.
4) La existencia de un continuum entre estrategias deliberadas y emergentes resulta promisorio para introducir las novedades en las variaciones de la estrategia.

En el estudio del origen de emprendimientos: Mintzberg afirma que lo que suele planearse son las consecuencias de las intenciones, en los procesos puramente formales. Una agenda de investigación en emprendimiento requiere de un pleno reconocimiento del problema de la intencionalidad que puede emerger, lo que no parece posible desde estos enfoques formales, mientras que en la aportación de Mintzberg hay un campo fecundo, dentro de un marco de sistemas, para indagar sobre los elementos relevantes en la formación del emprendimiento.

En el estudio del cambio organizacional: Los ciclos de cambio explorados por Mintzberg muestran instantáneas de un sistema de cambio y posible ruta evolutiva de las organizaciones. Su indicación de episodios y eventos de cambio, es una identificación temprana de sucesos, que pueden acumularse y generar procesos de histéresis y cambios cualitativos, lo que puede en el futuro ser estudiado a partir de aportaciones de las ciencias de la complejidad.

En resumen, el trabajo de Mintzberg es de carácter provocador para los investigadores en dirección estratégica, y una parte importante de sus aportaciones ha realizado interrogantes que todavía no han obtenido respuesta satisfactoria, por lo que el trabajo en los mismos puede ser fuente de novedades para el campo de dirección estratégica, en agendas promisorias como la adaptación de organizaciones, emergencias del emprendimiento y cambio organizacional desde aportaciones de ciencias de complejidad.

8. Conclusiones sobre la revisión realizada

La formación de la estrategia suele considerarse como un proceso de formulación de planes, el cual representa notables ventajas en la delimitación del campo de investigación, pero también implica restricciones en la comprensión del fenómeno de la toma de decisiones de los gerentes de las organizaciones,

y de los patrones y consistencias en el tiempo de las firmas mismas en una relación interactiva con el entorno en el que se encuentran. El presente documento se constituye como un capítulo de revisión sobre las complejidades que pueden rodear la formación de la estrategia, y los ciclos que se encuentran a su interior, así como de las aportaciones que el trabajo de Mintzberg proporciona y que el avance del campo puede empezar a explorar con nuevo herramental.

Muchos de estos ciclos, realizan transiciones desde uno de los modos de concebir la estrategia al otro, esto es del modo de planeación al modo de adaptación, y viceversa. La identificación de ciclos proveniente de las delimitaciones conceptuales produce una noción dinámica y de carácter evolutivo, la cual permite profundizar en el proceso estratégico como uno de corte cognitivo. Sin embargo, el ejercicio de formalización de la estrategia, proveniente de procedimientos estandarizados y rutinas bien instituidas, puede hacer de la declaración de la estrategia una enunciación normativa, con pocas posibilidades de variación por sí misma. Para muchos estudiosos y practicantes, la estrategia posibilita el ajuste entre la organización y su medio ambiente. Y tal estrategia suele comprenderse o bien como cierto contenido previamente pretendido o bien como un proceso preparado para favorecer un proceso evolutivo de ajuste. Sin embargo, cada ajuste genera ventajas que pueden traducirse en mejor desempeño, pero limitan el espacio de posibilidades de decisión para las organizaciones. En el ejercicio evolutivo de las organizaciones, las estrategias parecen también evolucionar, e incluso la dinámica propia de la organización puede conducir a estrategias que no se tenían previstas de manera intencionada. En el artículo se presentaron brevemente las concepciones centrales del concepto de estrategia en Mintzberg, con el propósito de encontrar los puntos de debate con los enfoques preponderantes y para identificar posibilidades de nueva investigación con base en sus aportes.

9. Referencias

Allouche, J. & Schmidt, G. (1995). *Les Outils De La Décision Stratégique*. Paris: Éditions La Découverte, Tome I, Tome II.

Learned, E.P; Christensen, C.R.; Andrews, K.R. & Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text And Cases,* Homewood, Ill. Richard D. Irwin.

Andrews, K.R. (1980). *The Concept Of Corporte Strategy*. (Revised Edition). Homewood, Ill. Irwin, Inc. (Primera Publicación, 1965).

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Ny: Mcgraw-Hill.

Ansoff, H.I. (1991). *A Critique Of Henry Mintzberg's "The Design School"*. En: *Strategic Management Journal*, 12: 449-461.

Boissin, J.P., Castagnos, J.C. & Guieu, G. (2003). *Análisis Bibliométrico De La Teoría De Gestión Estratégica Basada en Recursos y Competencias*". En: *Revista Innovar*, Universidad Nacional de Colombia, Ene-Jun, No.21.

Braybrooke, D. & Lindblom, C. E. (1963). *A Strategy Of Decision.* New York: Free Press.

Brunet, J. P.; H. Mintzberg & J. Waters. (1986). *Does Planning Impede Strategic Thinking? The Strategy Of Air Canada 1937-1976*. En: L*amb, R. (Ed.) Advances In Strategic Management*, Volume 4, Prentice- Hall, Englewood Clifis, N. J.

Chakravarthy, B.S. & Roderick E. W. (2002). *Strategy Process: Forming, Implementing And Changing Strategies.* En: Pettigrew, Andrew, Howard Thomas & Richard Whittington (2002). *Handbook Of Management & Strategy*. London: Sage Publications. 519p.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*. Cambridge: Mit Press, Cambridge – Massachusetts.

Cohen W. & Levinthal, D. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation.* Administrative Science Quarterly 35(1) Pp. 128-152.

Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. (1996). *Valuation: Measuring And Managing The Value Of Companies*. Ny: Wiley.

Coyne, K.P. & Subramaniam, S. (1996). *Bringing Discipline To Strategy*, The Mckinsey Quarterly, No.4.

Cyert, R. M.. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory Of The Firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Doz, Y. & Prahalad, C.K. (1988). *A Process Model Of Strategic Redirection In Large Complex Firms: The Case Of Multinational Corporations*. En: A. Pettigrew (Ed.), *The Management Of Strategic Change*. Basil Blackwell, Oxford, Pp. 63-83.

Engdahl, R.A. (2000). *Strategy And Structure: Chicken Or Egg? (Reconsideration Of Chandler's Paradigm For Economic Success)*. Organization Development Journal, Chesterland; Winter 2000; Vol. 18, Iss. 4; Pg. 21, 13 P.

Galbraith, J. K. (1967). *The New Industrial State*. Boston: Houghton- Mifflin.

Gavetti, G. & Levinthal, D. (2000). *Looking Forward And Looking Backward: Cognitive And Experiential Search*. Administrative Science Quarterly. 45 (1) 113-137.

Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1988). *Organizational Design Types, Tracks And The Dynamics Of Strategic Change*, Organization Studies, 9(3), Pp. 293-316.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). *Strategic Intent*. En: Harvard Business Review No. 67, (May-Jun). 63-76.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing For The Future*. Harvard Business School Press.

Henderson, B. (1979). *Henderson On Corporate Strategy*. Abt Books, Cambridge, Ma.

Hiil, C.W. & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*, Sexta Edición, Mc Graw Hill, México.

Hofer, C. W. (1980). *Turnaround Strategies.* En: Journal Of Business Strategy, Summer, 1980 1(1), Pp. 19-31.

Hofer,C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analitical Concepts.* Ed. West Publishing Co., St. Paul.

Itami, H. & Numagami, T. (1992). *Dynamic Interaction Between Strategy And Technology*. Strategic Management Journal, 13, 1992. P.119-135.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica.* Séptima Edición, Madrid: Pearson Prentice Hall,

Lewin, A. & Volberda, H.W. (1999). *Prolegomena On Convolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forums*, Organization Science, 10, 5: 519-534.

Liedtka, J. (2000). *In Defence Of Strategy As Design*. En: California Management Review, Berkeley; Spring 2000; Vol. 42, Iss. 3.

Lindblom, C. E., (1959). *The Science Of 'Muddling Through'.* En: *Public Administration Review,* Vol. 19 (1959), Pp. 79-88.

March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Ny: Wiley.

Mcgrath, R. G. (2002). *Entrepreneurship, Small Firms And Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning.* En: Pettigrew, Andrew, Howard Thomas Y Richard Whittington (2002). Handbook Of Management & Strategy. Sage Publications. London. 519p.

Ménard, C. (1997). *Economía De Las Organizaciones*. Ed. Universidad Nacional y Norma, Colección Vitral. Santafé De Bogotá.

Miller, D., & Friesen, P. (1980). *Momentum And Revolution In Organizational Adaptation.* Academy Of Management Journal, 1980, 23, 591-614.

Miller, D., & Mintzberg, H. (1983). *The Case For Figuracióntion*. In G. Morgan (Ed.), Beyond Method: Strategies For Social Research,Beverly Hills, Cal.: Sage, 1983, 57-73.

Mintzberg, H. & Mchugh, A. (1985). *Strategy Formation In Adhocracy*, Administrative Science Quarterly 30,(2), June. Pp. 160-197.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1982). *Tracking Strategy In An Entrepreneurial Firm. En:* Academy Of Management Journal, Xxv(3), Pp. 465-499.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of Strategies, Deliberate And Emergent. En:* Strategic Management Journal, 6,(3), Pp. 257-272.

Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). *Cycles Of Organizational Change*. En: Strategic Management Journal, Vol.13, Sp. Issue: Fundamental Themes In Strategy Process Research, (Winter 1992) Pp. 39-59.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. Free Press, Ny. 406p.

Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis From Observation. Management Science. Vol. 18, No. 2, October 1971, Pp. B-97-B-110.

Mintzberg, H. (1972). Research On Strategy-Making. Proceedings Of The 32nd Annual Meeting Of The Academy Of Management, Minneapolis.

Mintzberg, H. (1978). *Patterns In Strategy Formation*, En: Management Science Xxiv(9), Pp. 934-948.

Mintzberg, H. (1984). *Power And Organization Life Cycles*. En: The Academy Of Management Review, Vol. 9 No.2 (Apr., 1984), Pp. 207-224.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. En: Fall 1987 California Management Review.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations. New York: Free Press.

Mintzberg, H. (1990). *The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management.* En: Strategic Management Journal, Vol. 11, Pp. 171-195.

Mintzberg, H. (1991). *Learning 1, Planning 0: Reply To Igor Ansoff.* En: Strategic Management Journal, Vol. 12, 6, Pp. 463 – 466.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1991). *Towards A Dynamic Theory Of Strategy*. En: Strategic Management Journal, Vol. 12 95-117.

Porter, M. E. (1996). *What Is A Strategy?. En:* Harvard Business Review (November-December): 61-78.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies For Change: Logical Incrementalism*. Irwin, Homewood, Ill.

Radich, F., Drejer, A. & Printz,L. (2005). *Emergent Strategisk Ledelse - Vejen Frem…?* Beskrivelse Og Analyse Af Emergent Strategisk Ledelse Som Teoretisk Ledelsesbegreb Og Praktisk Ledelsesværktøj. Strategy—Lab©, V/Institut For Ledelse, Handelshøjskolen I Århus. 74p.

Ramos-Rodriguez, A. & Ruiz-Navarro, J. (2004) *Changes In The Intellectual Structure Of Strategic Management Research: A Bibliometric Study* of Strategic Management Journal, 1980-2000. En: Strategic Management Journal 25:981-1004.

Rosner, M. (1969). *Principal Types And Problems Of Direct Democracy In The Kibbutz*. Givat Haviva, Israel: Working Paper, Social Research Center On The Kibbutz.

Senge, P. M. (1990). *The Fitth Discipline, Doubleday Plub., New York (Versión En Español "La Quinta Disciplina"*, Granica, Barcelona, 1995).

Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior.* London: Macmillan.

Steiner, G. A. (1969). Top Management Planning. New York: Macmillan,.

Tidd, J. (2000). *The Competence Cycle: Translating Knowledge Into New Proceses, Products And Services*, En Tidd, J. From Knowledge Management To Strategic Competence. London: Imperial College Press.

Treacy M., Wiersema, F. (1995). *The Discipline Of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Reading: Addison-Wesley.

Tsoukas, H. & Knudsen, C. (2002). *The Conduct Of Strategy Research*. En: Pettigrew, Andrew, Howard Thomas Y Richard Whittington (2002). Handbook Of Management & Strategy. London: Sage Publications. 519p.

Winfrey, F. L.; Michalisin M. & Acar, W. (1996). *The Paradox Of Competitive Advantage*, Strategic Change, Vol. 5, Pp. 199-209.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory And Practice.* London: Oxford University Press.

View publication stats