

UNA REVISION DE LA TEORIA E INVESTIGACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

PAUL MIESING*

Resumen

Durante la década pasada el área de la gerencia estratégica ha crecido tremendamente en popularidad, interés e importancia. Sin embargo, una nube de misterio, percepción errónea y confusión rodea el área. En este artículo se presenta la gerencia estratégica comprendiendo dos sub-áreas primarias: formulación e implementación. La primera consiste en determinar las misiones, metas y objetivos de una organización a la luz de consideraciones tanto ambientales como comportamentales. La última trata con el diseño y coordinación de las estructuras, sistemas y procesos de la organización con miras a orquestar los esfuerzos individuales y asegurar la alineación con el medio-ambiente. Este artículo concluye presentando el control estratégico como un concepto unificante y dinámico que asegura la selección de la estrategia correcta y su propuesta implementación.

Palabras claves: Teoría organizacional, gerencia, administración.

Introducción

La gerencia estratégica tiene que ver con problemas no estructurados, únicos e inciertos. Tanto para el teórico como para el practicante, la gerencia estratégica implica algunos de los más difíciles

* State University of New York en Albany.

pero interesantes temas conceptuales y metodológicos encarados hoy en día por las corporaciones. Para el no iniciado, sus muchos temas de discusión resultan confusos. Cada investigador tiene un enfoque único, algunos se satisfacen con describir el fenómeno de la formulación de estrategias mientras otros prefieren prescribir modos de implementar estrategias. Además, la firma, como unidad de análisis, limita la validez externa y la dificultad en replicar previene la generalización de resultados. El resultado fundamental es la coexistencia de la relevancia y de la aparente incapacidad para el rigor.

Dado el hecho de que la gerencia estratégica generalmente connota "importancia", no es sorprendente que muchas disciplinas administrativas utilicen el calificativo "estratégico". Como Lorange, Scott Morton y Goshal se lamentan, "el término se ha devaluado. Cada función es ahora elevada en importancia asociándola con la palabra **estrategia**" (1986: 14). Las modas del momento incluyen **estrategias financieras**, **estrategias de recursos humanos**, **estrategias de mercadeo**, **estrategias de investigación y desarrollo (I & D)**, **sistemas de información estratégicos** y **manufactura o producción estratégica**. Aunque las estrategias funcionales realmente existen, esta proliferación sencillamente ha diluido el significado de la gerencia estratégica.

La gerencia estratégica también, a su vez, ha tomado en préstamo, sin vergüenza alguna, de disciplinas diversas (distintas contribuciones a los elementos **micro** y **macro** de las estrategias son presentados en la **Table 1**). La economía, la cibernética, la filosofía, las ciencias políticas, la psicología y la sociología se cuentan entre los fundamentos de la gerencia estratégica. Dados tantos enfoques por adecuar la estructura organizacional a su medio-ambiente y escoger una estrategia, pocos serían capaces de dominar por completo el área de la gerencia estratégica. Este artículo intenta hacer sentido de la multitud de perspectivas y orígenes disciplinarios. Esta revisión de la literatura reciente propone algunos conceptos unificadores y algunas áreas de base común.

El Elusivo Concepto de Estrategia

Una controversia fundamental es la de si la acción gerencial es dominada por las fuerzas medio-ambientales. No es de sorprender que la resolución de este debate determine el rol y el estatus de la gerencia estratégica como área. En un extremo encontramos la noción de que

TABLA 1
CONTRIBUCIONES A LA GERENCIA ESTRATEGICA

Ejemplos de Elementos "Macro" de la Gerencia Estratégica

Disciplina Básica	(Organización) <— Congruencia Estratégica —> (ambiente)		
	Estructura	Interacción	Ambiente
Economía	Capacidades organizacionales	Costos de las transacciones/ teoría del agente	Competencia global
Matemáticas/ Cibernética	Simulaciones integradoras	Sistemas de planeamiento formal	Teoría de los sistemas abiertos
Filosofía	Institucionalización de respuestas sociales	Apologética	Fatalismo
Ciencias Políticas	Administración Pública	Incrementalismo	Política industrial
Psicología	Desarrollo	Evaluación del desempeño recompensas	Percepción/ procesamiento de la información
Sociología	Teoría organizacional diferenciación-integración	Ecología/ ciclos de vida	Determinismo; turbulencia/ complejidad

Ejemplos de Elementos "Micro" de la Gerencia Estratégica

Disciplina Básica	(Iniciativa) <— Opción Estratégica —> (interacción)		
	Dirección	Toma de decisiones	Dinámica de Grupos
Economía	Análisis industrial	Teoría de la firma	Asignación de recursos
Matemáticas/ Cibernética	Modelos de planeamiento	Riesgo/Incertidumbre	Teoría de los juegos
Filosofía	Responsabilidad social corporativa	Ética y valores	Exploración dialéctica
Ciencias Políticas	Junta de directores	Modelos de decisión	Politicidad organizacional
Psicología	Poder; liderazgo	'Captura de políticas' (<i>'Policy capturing'</i>)	Determinación de objetivos/aspiración
Sociología	Cultura organizacional	Excedentes organizacional	Pensamiento grupalista (<i>groupthink</i>)

Nota: Cecilia M. Falbe contribuyó a desarrollar esta taxonomía.

el medio-ambiente es tan omnipotente que controla y restringe la acción organizacional. Los seguidores del "determinismo medio-ambiental" sostienen que las organizaciones se hallan a merced de los recursos y actores en su medio-ambiente (Hannan & Freeman, 1977; McKelvey & Aldrich, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978). Esta posición no solamente desafía la importancia de las organizaciones y agentes autónomos, sino que también deniega (o limita severamente) el rol de la gerencia estratégica. En contraste, la teoría de la contingencia y otros modelos de opción estratégica reconocen la influencia recíproca entre una organización y su medio-ambiente, lo cual permite concebir a los gerentes asumiendo roles proactivos (Child, 1972).

El determinismo medio-ambiental y la opción estratégica no necesariamente tienen que representar explicaciones competitivas, mutuamente excluyentes, de la adaptación organizacional. Hrebiniak y Joyce (1985) critican los esquemas clasificatorios que definen el cambio organizacional como determinado por la propia organización o por el medio-ambiente. De acuerdo a su concepción, opción y determinismo representan dos variables independientes antes que extremos opuestos de un simple continuum. De esta manera la interacción de las dos explica más completamente la adaptación organizacional. Su tipología contiene cuatro tipos principales de adaptación organizacional: la **selección natural**, como tipo, ofrece un mínimo de opción y adaptación; la **diferenciación** resulta tanto en opción como en determinismo, pero restringidos ambos; la **opción estratégica** ofrece el mayor número de opciones; la **opción no-diferenciada** resulta en opción incremental por accidente.

Yavitz y Newman (1982: 4-5) ofrecen algunas distinciones que son útiles:

1. Estrategia **no** es una respuesta a fluctuaciones de corto plazo...
(o) frecuentes informes de corto-plazo...
2. Estrategia **no** es una mera proyección de un conjunto de cifras...
(o) una extrapolación...
3. Estrategia **no** es una racionalización de lo que nosotros hicimos el año pasado o de lo que aparece en el presupuesto para el próximo año...
4. Estrategia **no** es un plan funcional, ni tampoco uno a largo plazo...

5. Estrategia **no** es una declaración de intenciones pías o de deseos optimistas...
6. Estrategia **no** es un conjunto de ideas en las mentes de unos cuantos líderes selectos de la compañía.

El propósito de la gerencia estratégica es ayudar a la organización a encarar su medio-ambiente, prepararse para el futuro y facilitar cambios inevitables. La gerencia estratégica permite a la organización adaptarse a su medio-ambiente externo al tiempo que mejora la coordinación de sus sistemas internos. La gerencia estratégica capacita a la organización para identificar nuevas oportunidades y áreas-problema cruciales, anticipar sorpresas y crisis, generar nuevas ideas, comunicar sus expectativas a los gerentes, y fomentar el aprendizaje. Además de tener lugar tanto a nivel corporativo como a nivel de área de negocios, la gerencia estratégica presenta las siguientes dimensiones que la distinguen de otros tipos de planeamiento (Pearce y Robinson, 1985: 7-8):

1. **Decisiones de Gerencia Superior.** La gerencia estratégica requiere una perspectiva amplia así como el poder para distribuir recursos.
2. **Compromiso substancial de recursos.** La gerencia estratégica compromete a la firma a una secuencia de acciones para un período prolongado, involucrando recursos internos reasignados u obtenidos del exterior.
3. **Impacto significativo en la prosperidad a largo plazo.** La gerencia estratégica determina las ventajas e imagen competitivas de la firma. Cualquier variación pone en riesgo progresos previos.
4. **Orientada hacia el futuro.** La gerencia estratégica, a pesar de encarar un futuro incierto, requiere una actitud proactiva hacia el cambio.
5. **Efectos en múltiples funciones y múltiples líneas de actividad.** La gerencia estratégica coordina productos y unidades organizacionales y asigna recursos y responsabilidades a los mismos.
6. **Consideración de factores en el medio-ambiente externo.** La gerencia estratégica obliga a la firma a reconocer los distintos 'stakeholders' en su sistema abierto.

En resumen, una definición básica (aunque algo larga) es: **La gerencia estratégica es un proceso sistemático que formula metas y objetivos, evalúa las capacidades organizacionales, selecciona cursos de acción alternativos, organiza para su implementación y evalúa la efectividad.** El campo tradicionalmente ha separado la teoría y la investigación en las fases de formulación e implementación. La **formulación** procura conceptualizar una estrategia efectiva (a nivel de mercado del producto como también como a nivel de política) para "hacer las cosas correctas". Este es un acto emprendedor. La **implementación** se ocupa del diseño de estructuras, procesos y sistemas organizacionales eficientes para "hacer correctamente las cosas". Esta es típicamente una función administrativa. Es importante tener presente que las dos fases son altamente interdependientes, aunque las próximas dos partes de este artículo las discutirán por separado. La gerencia estratégica es, dicho de manera simple, la gerencia sistemática de ambos aspectos simultáneamente. Esto último se hará evidente en la parte final de este artículo que trata del **control estratégico**.

Conceptualización y Formulación Estratégica

Los racionalistas ven la gerencia estratégica como un proceso formal, analítico y holístico. Los comportamentalistas lo consideran como un proceso político o cognoscitivo que emerge con el tiempo. Cuando las estrategias son formuladas intencionalmente las organizaciones requieren estilos únicos de planeamiento, liderazgo y toma de decisiones (para varios ejemplos de enfoques, véase la **Tabla 2**). En otras ocasiones, las estrategias se forman inintencionalmente a lo largo del tiempo (Mintzberg, 1987). Esta sección revisa estas diferentes perspectivas de la formulación estratégica.

Misiones, Metas y Objetivos

Las estrategias deben contribuir a los propósitos de la organización. Una declaración escrita o credo establece explícitamente la **raison d'être** de la organización y los gerentes la endorsan de manera pública a menudo. El establecimiento de los medios para alcanzar los fines deseados reducirá la incertidumbre y capacitará a los gerentes para realizar sus funciones más efectivamente. Richards (1986) discute las metas a nivel corporativo y a nivel de área de negocios, los objetivos societales y medio-ambientales, y la relación entre los objetivos y los sistemas de planeamiento formal. Las metas y objetivos de una

TABLA 2
SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y ESTILOS GERENCIALES

Creaciones Casuales

Conocida
(orientación
sinérgica)

ESTILO DE PLANEAMIENTO: computacional
TOMA DE DECISIONES: analítica
LIDERAZGO: autoritario
ORGANIZACION: mecánica
ESTRATEGIA: proactiva
EXITO: unidad de propósito;
interacción mínima; eficiencia;
EJEMPLO: firmas dominantes,
maduras

Desconocida
(orientación
conductual)

ESTILO DE PLANEAMIENTO: consensual
TOMA DE DECISIONES: intuitiva
LIDERAZGO: arbitro
ORGANIZACION: colegial
ESTRATEGIA: discrecional
EXITO: estímulos óptimos;
democrático; cohesivo y cooperativo
EJEMPLO: firmas innovadoras
ocurrido después moderado

Estable
(orientación
programática)

CAMBIO AMBIENTAL

Dinámico
(orientación
incremental)

ESTILO DE PLANEAMIENTO: contingente
TOMA DE DECISIONES: incremental
LIDERAZGO: analista
ORGANIZACION: estructural
ESTRATEGIA: interactiva
EXITO: exploración del ambiente;
comunicación interna estrecha;
fuerte control
EJEMPLO: firmas adoptivas

ESTILO DE PLANEAMIENTO: conceptualizado
TOMA DE DECISIONES: inspiracional
LIDERAZGO: carismático
ORGANIZACION: orgánica
ESTRATEGIA: creativa
EXITO: aprovechamiento de oportunidad;
pensamiento holístico innovador
EJEMPLO: Firma tipo 'entrepreneurs'

Fuente: Adaptado de Mising, F. & Wolfe, J. (1985). The art and science of planning at the business unit level. *Management Science*, 31: 773-781.

organización incluyen la supervivencia, medidas financieras de éxito, tasa de crecimiento, productos a introducir y mercados a penetrar, posición competitiva y responsabilidades sociales. (La **Tabla 3** presenta alternativas disponibles para una serie de objetivos). Las estrategias son creadas para alcanzar las metas y los objetivos, sean estos dictados desde arriba, sugeridos desde abajo o negociados. Puesto que las metas y objetivos son indicadores de efectividad, ellos deben ser medibles, alcanzables y desafiantes. Por otro lado, los miembros de la organización implícitamente acuerdan misiones informales que sólo pueden ser inferidas observando su comportamiento. Por ejemplo, el propósito de la organización puede emerger sobre la base del resultado de batallas por los recursos. En este caso los gerentes no deben divulgar sus intenciones sino más bien 'muddle with a purpose' (Wrapp, 1967) o recurrir al "incrementalismo lógico" (Quinn, 1980). Es decir, los gerentes exitosos no necesariamente tienen que hacer explícitas sus metas y objetivos. Más bien ellos deben ofrecer un sentido de dirección y convertirse en maestros en desarrollar a otros en el aprovechamiento de oportunidades.

Consideraciones medio-ambientales.

Lo que una firma puede hacer bien es a menudo diferente de aquello en lo que ella debe verdaderamente ser buena para ser exitosa. Al determinar como competir, las empresas deben combinar fortalezas organizacionales con oportunidades medio-ambientales y comprender que es lo que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso. (Véase la **Figura 1** acerca de las estrategias resultantes y los estilos de gerencia). Los gerentes deben dar seguimiento continuo a factores económicos tales como el ciclo de vida del producto, la tasa de inflación, tendencias en los precios, tasas de cambio internacional, habilidades de la competencia, participación en el mercado, nuevos competidores, cambios tecnológicos y demográficos y nuevas regulaciones. Existen también factores sociales, políticos, legales, tecnológicos y globales. El (o los) medio-ambiente(s) relevante(s) incluye(n) todos los 'stakeholders' quienes son susceptibles de impactos secundarios por parte de las decisiones de la firma y son a menudo capaces de ejercer presiones enormes sobre los resultados. Los estrategas deben explorar el efecto de los cambios en estos factores en el plan estratégico de la firma.

TABLA 3

EJEMPLOS DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Alternativa	Objetivo	Enfasis
Status quo	Continuar en los actuales mercados de productos	Estabilidad
Concentración	Hacer una sola cosa bien	Una sola línea de producto.
Integración horizontal	Mejorar las economías de escala	Control de los competidores
Integración vertical	Internalizar los costos de las transacciones	Control de compradores y vendedores
Diversificación	Diseminar el riesgo	Ampliar la línea de productos
'Joint ventures'	Lograr sinergia	Beneficios complementarios
Retracción	Responder a la adversidad	Reducción de la actividad
Retirada/liquidación	Realignar producto, mercado y organización	Remoción de entidades
Innovación	Alcanzar liderazgo	Tamaño de la iniciativa

FIGURA 1

**MATRIZ DE PORTAFOLIO : COMBINANDO CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO,
MEDIO-AMBIENTE Y ESTILO GERENCIAL**

		Competitividad en el negocio	
		Fuerte	Débil
Atractividad de la rama industrial	Alta	Crecer (Explorador)	Invertir (Innovador)
	Baja	Hacer rendir (Custodia)	Retirarse (Enterrador)

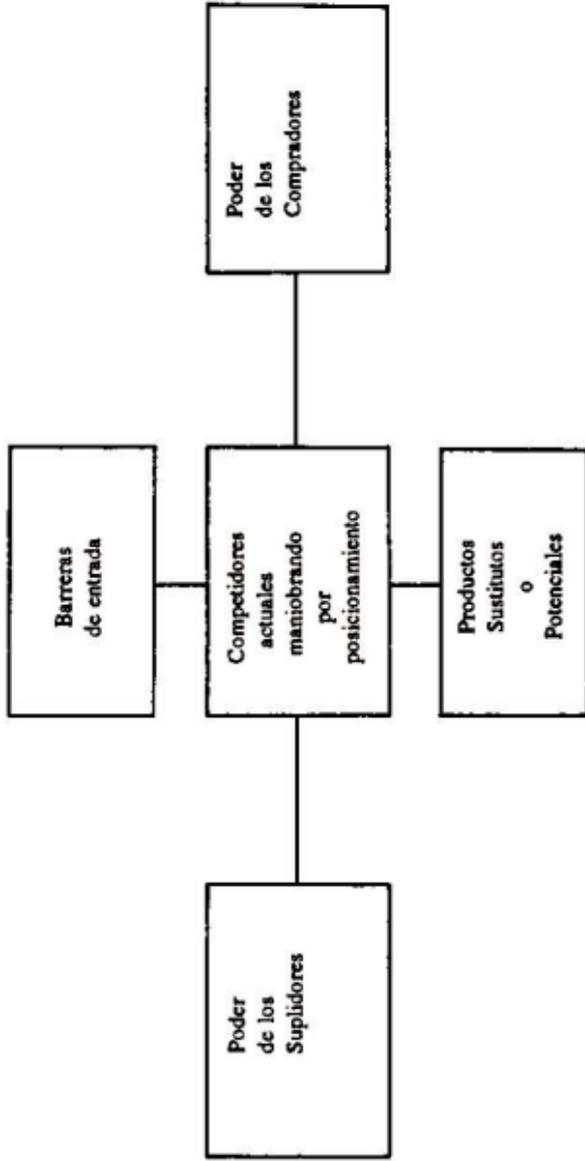
Típicamente los integrantes de una rama industrial ven la competencia desde su propia perspectiva. Porter (1980) entiende que el conocer los verdaderos requerimientos del mercado provee de una ventaja competitiva. Las fuerzas industriales en la **Figura 2** definen el medio-ambiente necesario. Sobre la base de la economía industrial de las organizaciones, la estructura de la rama industrial determina "las reglas del juego" y la rentabilidad potencial de las empresas en esa rama industrial. Una firma puede "escoger el juego a jugar" (seleccionar en cuál área de negocios entrar) considerando las reglas de los diferentes juegos y cuáles ella juega particularmente bien. La estrategia ayuda a decidir "como jugar la partida" para lograr una ventaja sostenida y consistente. Estas fuerzas afectan la intensidad con la que el competidor intentará tomar represalias y mantenerse en el poder.

Las barreras de entrada constituyen ventajas inherentes respecto de nuevos competidores potenciales pues ellas capacitan a las firmas existentes para ejercer poder de mercado. Las barreras de entrada incluyen economía de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, ventajas en términos de costo absoluto independientemente del tamaño, acceso a canales de distribución y políticas gubernamentales. Los poderes de compra y venta dependen de su concentración y rentabilidad, de la existencia de costos transferibles o de amenazas creíbles a la integración, sea el producto único o estandar, y de la importancia del negocio. El número, tamaño y poder de los competidores, la diversidad de sus estrategias y cultura, el crecimiento de la rama industrial, la diferenciación del producto o su durabilidad, la capacidad en términos de costos fijos y adicionales, y las barreras de salida determinan como las firmas pueden competir por posiciones relativas.

Otro aspecto del análisis industrial es la selección de una estrategia genérica (Porter, 1980). La distinción entre las estrategias genéricas "altamente diferenciada", "de bajo costo" o "focalizada" determina que productos destinar a distintos grupos de consumidores. Toda corporación que implemente mezclas de esas estrategias puede terminar "empantanada en el medio". Miller (1988) encontró que la "diferenciación innovadora" es efectiva en ambientes inciertos y en organizaciones que utilizan mecanismos tecnocráticos y de integración. En contraste, el "liderazgo en costos" es efectivo en ambientes estables y predecibles y en organizaciones que utilizan controles. Las estrategias "no focalizadas" hacen mucho uso de mecanismos de integración.

FIGURA 2

LAS "CINCO FUERZAS" DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL.



Fuente: Adaptado de Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. N.Y.: Free Press.

Una consideración final en el análisis industrial es la definición de los competidores pertinentes. Porter (1980) sugiere que las firmas que persiguen estrategias similares conforman **grupos estratégicos**, y que éstos explican su conducta y ejecución mejor que los conceptos más comprensivos de rama industrial u otras definiciones ambientales. La diversidad dentro de la rama industrial tiene como resultado el tipo de influencias que son ejercidas sobre las firmas. Firmas en un mismo grupo se parecen unas a otras de varias maneras incluyendo participación en el mercado, poder de negociación, respuestas a eventos externos e impacto de fuerzas competitivas. Mientras las barreras de entrar varían de acuerdo al grupo estratégico, las **barreras a la movilidad** inhibirán a las firmas de moverse de un grupo a otro. Cualesquiera dos dimensiones de las que explican el agrupamiento de competidores en una rama industrial pueden ser útiles para identificar los grupos. Dess y Davis (1984) identificaron grupos estratégicos sobre la base de estrategias genéricas. Ellos encontraron que las variaciones intra-industriales en rentabilidad y crecimiento se relación con la membresía en un determinado grupo estratégico. Las firmas que se identificaron con por lo menos un grupo estratégico ejecutaron mejor que las firmas empantanadas en el medio.

Consideraciones comportamentales.

La literatura sobre políticas de negocios ha enfatizado tradicionalmente los objetivos, la amplitud y otros aspectos racionales y normativos del **contenido** de las estrategias (Fahey y Christensen, 1986). La economía, las finanzas, el mercadeo y la producción constituyen las bases de decisiones estratégicas tales como la revitalización, la diversificación, los grupos estratégicos, la participación en el mercado, las taxonomías de estrategias competitivas y los estadios de evolución del mercado. No todas las estrategias son resultado de sistemas de planeamiento formales, elaborados. El ambiente consiste de fuerzas sociales y políticas, las organizaciones son coaliciones de intereses y los individuos hacen diferentes decisiones dependiendo de sus propios valores, perfiles de riesgo, preferencias y prejuicios, objetivos, idiosincrasias, percepciones y juicios (Arkes y Hammond, 1988; Kahneman, Slovic y Tversky, 1988). Como tal la opción estratégica depende de intereses individuales, de cómo los individuos perciben sus ambientes, de la dinámica de grupos, de los métodos de planeamiento y estilos de toma de decisiones, de la estructura organizacional y de

varios otros aspectos del contexto (Huff y Reger, 1987). Estos aspectos tienen sus raíces en la psicología, la sociología y las ciencias políticas. Si los gerentes generales disfrutan de discreción en la selección de estrategias, sus características demográficas únicas, sus esquemas mentales y sus experiencias personales son determinantes claves en la formulación de estrategias. Por ejemplo, los éxitos y fracasos del pasado, así como también la intuición individual, pueden influenciar las decisiones más que los elaborados estudios formales.

La estrategia es a menudo el resultado de una serie de decisiones o compromisos adoptados por los altos gerentes de la organización. Algunos Ejecutivos Máximos (CEO) tienen una estrategia sólo definida en sus mentes o logran que los gerentes generales se pongan de acuerdo con su particular estrategia. Stubbart (1989) examinó los fundamentos de la ciencia cognoscitiva moderna, revisó varias áreas de investigación reciente sobre estrategia e hizo un llamado por un énfasis cognoscitivo más explícito en la gerencia estratégica. Hambrick y Mason (1984) sintetizaron la literatura sobre los altos gerentes en términos de una "perspectiva de las altas instancias" generalizada. Ellos formularon la hipótesis de que características de los gerentes tales como edad, tiempo en la organización, historial y procedencia funcional-departamental, educación, estatus socioeconómico y posición financiera predicen parcialmente las opciones estratégicas y los niveles de desempeño.

Las organizaciones no son monolíticas y sus miembros no son homogéneos. La estrategia puede ser el resultado de las conductas socio-políticas y de la dinámica grupal en lugar de ser dictada por el CEO. Narayanan y Fahey (1982) desarrollaron un marco de referencia para explicar la toma de decisión estratégica desde una perspectiva política, con particular referencia a la evolución de coaliciones formadas en torno a asuntos específicos. Ellos proponen que las decisiones estratégicas emergen de esas

dinámicas internas. MacMillan y Jones (1986) discuten la importancia de identificar los actores claves, formar alianzas y coaliciones y anticipar las contraofensivas estratégicas. 'Stakeholders' internos y externos limitan el nivel de discreción y permiten la manipulación, la influencia, la negociación y las bases de poder jueguen un papel en la formulación de estrategias. Muchas decisiones no son consistentes con las oportunidades debido a que el "groupthink" de los grupos cohesivos limita el pensamiento crítico y a que los grupos

experimentan el fenómeno del "cambio hacia el riesgo". Las decisiones son así motivadas por la política, reflejando la dinámica grupal o racionalizando decisiones previamente adoptadas.

La diversidad en términos de membresía conduce a la diversidad en términos de solución, lo cual estimula la discusión y resulta en decisiones de alta calidad. La participación tiene como resultado el consenso y el compromiso de los gerentes con el logro de los acuerdos alcanzados. El promover diferentes puntos de vista y perspectivas también hace que las suposiciones estratégicas afloren. Existen dos métodos para generar conflicto en los procesos de decisión estratégica: la "exploración dialéctica" y "el abogado del diablo". El fundamento de la **exploración dialéctica** reside en que cada curso de acción (tesis) tiene una alternativa incompatible (antítesis). Los "enredados" problemas estratégicos son "metafísicos" requiriendo de argumentos racionales en lugar de hechos. (Mitroff & Mason, 1981). Un debate entre los sustentadores de cursos de acción alternativos resultara así en una síntesis de los puntos de vista opuestos. El método del **abogado del diablo** lleva a la crítica de la estrategia existente sin sugerir nuevas alternativas (Cosier, 1981). Este método despliega las alternativas junto a sus suposiciones específicas, crítica cada una de esas alternativas y sus suposiciones subyacentes y selecciona una estrategia final de entre aquellas alternativas que tienen suposiciones aceptables. Estas consideraciones comportamentales tienen también implicaciones para la implementación de estrategias.

Implementación y Administración Estratégica

Los sistemas de planeamiento y la estructura de la organización influyen en los procesos y conductas de esta última. Originalmente desarrollados como una manera de organizar para lograr la efectividad, las "7-S" del marco de referencia de McKinsey (estrategia, estructura, estilo, staff, habilidades, y valores compartidos) abordan el problema de alinear todos los elementos claves de la organización para adecuarlos a la estrategia elegida (Peters y Waterman, 1982). Esta sección discutirá los sistemas y procesos organizacionales y su integración.

Sistemas y Procesos de la Organización.

De acuerdo a Galbraith y Kazanjian (1986), el desempeño organizacional depende de las relaciones entre los planificadores de las oficinas centrales y de las divisiones, de la cultura y los valores

compartidos, de los métodos de asignación de recursos, de los flujos de información, y de las recompensas. (Los principales componentes para la implementación estratégica por tipo de ambiente son presentados en Tabla 4). Desafortunadamente, los gerentes que no creen que el planeamiento estratégico es una actividad importante no lo conducirán efectivamente. Después de todo, el planeamiento estratégico requiere demasiado tiempo y esfuerzo o la amplitud de la planificación puede ser demasiado ambiciosa. Algunos ven el futuro como inherentemente incierto y, en consecuencia, viven para el momento, utilizando el planeamiento a largo plazo tan sólo para alcanzar resultados de corto plazo. El planeamiento para todas las contingencias posibles, piensan ellos, resulta en planes que son demasiado complejos u oscuros para tener relevancia alguna para los problemas enfrentados. Cuando los responsables de desarrollar los planes se involucran en una participación inadecuada (o ritualística) o no están dispuestos a darles seguimiento, no existe coordinación ni integración. La rutinización introduce rigidez y promueve excesiva burocracia, teniendo como resultado planes demasiado rígidos o carencia de soporte de parte de los altos gerentes.

El planteamiento estratégico no debe ser superficial o degenerar en un costoso juego de asignación de recursos. En lugar de confiar en la estructura y los sistemas, las firmas deben gestionar activamente sus procesos de planeamiento estratégico. Esto último implica desarrollar el pensamiento estratégico en toda la organización, o sea, la "institucionalización" del proceso. Los miembros llegan a ser socializados en las normas de la organización, sensibilizados a su importancia y comparten un entendimiento de qué necesita hacerse y por qué. El enfoque más radical es el de cambiar los sistemas de planeamiento periódicamente para prevenir el que la gente se someta más y más a la misma información rutinaria, para promover la innovación, y para ayudar a los gerentes a realizar sus trabajos. Un enfoque más efectivo es el de asegurar la adecuación apropiada entre estos componentes a través de la selección de gerentes y el liderazgo del CEO.

Estructura. Aunque por lo general la estructura se adecúa a la estrategia (Chandler, 1962), no existe una estructura organizacional formal única que sea apropiada a todos los negocios. Existe una tensión estratégica básica entre el crear una capacidad de responder emprendedora y flexible a nivel local y el explotar las eficiencias y

TABLA 4
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

Componente	Ambiente Estable (Bajo Costo)	Ambiente dinámico (Diferenciación)	Ejemplos
Estructura	Mecanística: reglas estrictas	Orgánica: coordinación	"Zar" del Planeamiento: descentralización
Cultura	Tradicional	En desarrollo	Confianza y respeto; Equipo de trabajo; Compromisos
Recursos	Dirigidos & controlados	Participativos y negociados	Gerencia por objetivos; porcentaje de ventas
Información	Toma de decisión computacional;	Toma de decisión consensual	Formal; Abierta y participativa
Recompensas	Basadas en el logro de de metas cuantitativas	Basadas en metas cuantitativas	Promoción; Reconocimiento; Autonomía
Habilidades	Ingeniería de procesos; control de costos; Acceso a capitales; Orientación a la tarea	Ingeniería de productos; Conocimiento mercadoológico; Creatividad	Defensor Constructor; Cosechador
Liderazgo	Burocrático	Transformacional	Político; visionario, "Entrepreneur"

Fuente: Adaptado de Micene, P. (1984). *Integrating Planning with Management*. *Long Range Planning* 17: 118 - 124.

ventajas competitivas de la coordinación e integración centralizadas. Hoskisson (1987) encontró que los "diversificadores no relacionados" incrementaron sus tasas de retorno y decrementaron el riesgo mediante la adopción de la estructura multi-divisional (forma-M). Sin embargo, esta estructura no fue efectiva en el caso de las estrategias de integración vertical. Gupta (1987) encontró que las unidades estratégicas de negocios descentralizadas (SBU)⁸ no fueron más efectivas que las unidades centralizadas en la implementación de estrategias. White (1986) concluyó que la adecuación entre la estrategia de la SBU y la organización interna de compañías diversificadas tiene un efecto en el desempeño de la SBU. Las firmas que adoptaron estrategias de diferenciación pura mostraron mayor crecimiento en ventas en los casos en los que hubo una coordinación funcional más fuerte de parte del gerente de la unidad.

Cultura. La estrategia puede resultar también de la estructura, pero el cambiar la estructura no es suficiente. A menudo, actitudes sostenidas por largo tiempo deben cambiar antes de que la organización pueda implementar exitosamente una estrategia. Los individuos deben entrar en acuerdo con la nueva dirección y tener fe en lo que la organización está tratando de alcanzar. El estilo de gerencia debe dar libertad al pensamiento creativo, animar a la toma de riesgo, al pensar sistemáticamente acerca del futuro y a coordinar esfuerzos. Las compañías excelentes poseen una inclinación a la acción, permanecen cerca del cliente, promueven la autonomía y la innovación, logran la productividad a través de la gente, son dadas a la acción guiada por valores, se apegan a lo familiar, y tienen una forma simple con poco staff (Peters y Waterman, 1982). Estas características se han convertido en herramientas para producir culturas únicas.

Asignación de recursos. Un viejo refrán dice: "El que maneja las monedas tiene el poder" ("He who holds the purse strings has the real power."). Este poder de distribuir inversiones de capital, personal e instalaciones ocurre de manera diferente en distintos tipos de organizaciones. Es difícil financiar cada nueva empresa promisoría. Típicamente las inversiones deben satisfacer combinaciones predefinidas de prerequisites. Las excepciones a esta regla, la cual tiene sólido sentido comercial, amenazan con restar importancia a los prerequisites en el futuro. Como una alternativa, los proyectos pueden tener diferentes criterios dependiendo de la naturaleza del negocio.

Mientras las decisiones en términos de inversiones y de gastos necesitan de un procedimiento sistemático, el requerir reportes mensuales por cada producto o negocio puede llegar a ser indebidamente restrictivo.

Flujos de información. Otro refrán reza "información es poder". La información -ya sea contable, computarizada o simple rumor- es necesaria para tomar y dar seguimiento a las decisiones. Los gerentes a menudo trabajan a través de y con la gente porque no tienen la capacidad y el conocimiento suficiente para decidir acerca de cada negocio. Los sistemas de planeamiento formal raramente, si acaso, proveen de información con total certeza. Como resultado, la gerencia superior cuestionará no simplemente las recomendaciones finales sino también las suposiciones de planeamiento iniciales. Los subordinados no brindan, por lo general, malas noticias. Esto puede deberse a que no existen recompensas para flujos de información completos y precisos o debido al apego emocional a decisiones pasadas. Obtener datos fuera del sistema de planeamiento puede destruir la confianza mutua y poner en peligro relaciones futuras. Los gerentes deben obtener información precisa sin afectar el compromiso, la confianza y la lealtad. Si existen muchos negocios y poco tiempo o staff para estudiar la información, el único recurso es tratar de entender la parcialidad y las limitaciones de los datos.

Recompensas. Los incentivos y la motivación para la implementación de estrategias incluyen beneficios en términos de compensación, incentivos, bonos, oportunidades de promoción, reconocimiento y satisfacción de los participantes. Existen métodos de evaluación y de recompensa para el desempeño individual y grupal. Idealmente, la evaluación del desempeño y la compensación deben enfatizar el plan estratégico y proveer con incentivos reales de tal manera que la gente sienta que tiene un futuro con la organización. Así, por ejemplo, las opciones en términos de acciones promueven el pensamiento a largo plazo, la asunción de riesgos y la innovación. Sin embargo, pueden surgir conflictos entre la estrategia perseguida y las recompensas organizacionales como en el caso en el que la estructura de bonos tiene un techo o cuando cada quien tiene los mismos derechos a opciones en acciones independientemente del riesgo o responsabilidad.

Coordinación y Congruencia.

Los teóricos de la contingencia proponen que hay muchas maneras de alcanzar un mismo fin, presumiblemente medido como algún tipo de

efectividad. Aunque "todo depende" del medio-ambiente organizacional, de la tecnología y de las tareas, la mutua adecuación entre estos factores es crítica. La organización debe ser alineada con su medio-ambiente externo y sus estructuras internas, sistemas y procesos deben ser internamente consistentes, compatibles y mutuamente reforzantes. Además, los gerentes deben entender y seguir la visión organizacional que es propuesta y recompensada por el máximo ejecutivo y el equipo de gerencia superior.

Adecuación. La congruencia implica tanto el alineamiento de la organización con su medio-ambiente como el arreglo de su estructura interna, sus sistemas y procesos. Aunque es obvio que el cambio en un elemento cualquiera del sistema organizacional tendrá impacto en otros elementos, el tratamiento de la relación entre gerencia estratégica y "adecuación" ha sido inadecuado. Venkatraman y Camillus (1984) proponen un esquema conceptual en base a dos dimensiones: "conceptualización" y "dominio". La **conceptualización** de la adecuación consiste de elementos alineados con la estrategia y con el proceso de llegar a la adecuación. El **dominio** de la adecuación puede ser externo, interno o integrado. Como resultado, se obtiene una matriz de seis células, a saber, la formulación estratégica, la implementación estratégica, la formulación e implementación integradas, las redes interorganizacionales, la opción estratégica y la "gestalt" omnicomprendiva.

Apareando los gerentes y la estrategia. Aunque todos los gerentes necesitan de previsión cuando conducen análisis, de madurez al tomar decisiones y de persuasión al liderar a otros, diferentes estrategias requieren de diferentes habilidades gerenciales. Szilagy y Schweiger (1984) recomiendan que se seleccione a los gerentes sobre la base de la clasificación de estrategias genéricas de Porter (1980). La estrategia de "liderazgo en costos" requiere que los gerentes controlen los costos, preparen frecuentes reportes y desarrollen reglas estrictas. La compensación de los gerentes en este caso debe depender del logro de objetivos cuantitativos y del acceso a capitales. El gerente debe tener habilidades para la ingeniería de procesos o u una orientación a la tarea. La "estrategia de diferenciación" debe enfatizar la coordinación y, por lo tanto, se deben tener incentivos sobre la base de objetivos cuantitativos. El gerente debe tener habilidades de ingeniería de productos, conocimiento mercadológico y creatividad.

Liderazgo estratégico. El CEO desempeña al mismo tiempo roles simbólicos y sustantivos. Como un líder, el CEO debe mostrar integridad y valores claros, facilitar el cambio y promover la innovación y 'entrepreneurship'.⁹ Los líderes son también catalizadores de la implementación estratégica por medio de la forma en que despliegan recursos apropiados, desarrollan la capacidad de la compañía, cambian las percepciones de entidades externas a la organización y remueven obstáculos al cambio (Gluck, 1984). Westley y Mintzberg (1989) describen los líderes visionarios como aquellos que tienen uno o más de los siguientes roles: creador, proselitista, idealista, 'bricoleur' y profeta. Shrivastava y Nachman (1989) desarrollaron una taxonomía de patrones de liderazgo estratégico que incluye los siguientes tipos o clases: "entrepreneur", "burocrático", "político" y "profesional". Ellos definen desempeño de manera amplia como innovación, cualidad, servicio al cliente, trabajo en equipo para el logro de metas, participación de los trabajadores, compromiso con la organización y sus metas, satisfacción personal y alta moral. El tipo de liderazgo denominado "liderazgo transformacional" es definido en términos de cambios importantes en la cultura organizacional y en el compromiso de sus miembros con sus metas, objetivos y estrategias (Yukl, 1989).

El control estratégico: Un paso adelante.

En la medida en la que la tecnología altera las ventajas competitivas y suceden los cambios demográficos, las condiciones medio-ambientales favorables del pasado demuestran ser transitorias. La globalización brinda tanto amenazas como oportunidades a las organizaciones que tratan de preservar su espíritu emprendedor. La calidad ha llegado a ser también crítica para el desempeño organizacional. Las implicaciones de estos cambios no son siempre claras cuando ellos ocurren. Las organizaciones exitosas hacen compromisos en términos de investigación y desarrollo tanto para proporcionar apoyo técnico como también para desarrollar nuevos productos y servicios. Las organizaciones deben permanecer cerca de sus consumidores y clientes para entender las necesidades individuales y generar lealtad. Aunque las unidades autónomas y los equipos pequeños son flexibles y creativos, existe la necesidad de más coordinación entre el diseño de productos, su manufactura y mercadeo. Las 'joint ventures'¹⁰ entre organizaciones están siendo utilizadas cada vez más para combinar recursos y asumir los riesgos de manera conjunta.

Dadas estas nuevas realidades (Drucker, 1989) es aun más vital que las firmas seleccionen estrategias correctas y den seguimiento a su realización. En otras palabras, se trata de controlar tanto la formulación como la implementación estratégicas. La función de control es un proceso continuo que asegura un desempeño real conforme a los planes. El 'feedback'¹¹ mide el progreso y compara a éste con estándares. La mayoría de los sistemas de control evalúan el progreso hacia las metas y objetivos y comparan los resultados con lo presupuestado, con la competencia o con desempeños previos. Es inútil el comparar el desempeño real con los objetivos pretendidos cuando los resultados se obtienen demasiado tarde como para intentar respuesta significativa alguna. En contraste, el 'feedforward' es preventivo puesto que provee información para el planeamiento estratégico al anticipar la necesidad de cambiar los planes de acción para garantizar los resultados deseados. Aunque la mayoría de las organizaciones no pueden predecir resultados precisos por adelantado, el 'feedforward' cierra la brecha entre los resultados reales y los esperados. El 'feedforward' define los objetivos y planes estratégicos en términos mesurables para su evaluación rápida y apropiada. Entre los ejemplos de información orientada-al-futuro están los indicadores financieros, la calidad del producto y los sentimientos cambiantes del público (véase la Tabla 5 acerca de las bases de control). Las desviaciones requieren de planes u objetivos para ser re-evaluadas. Alternativamente, la firma puede decidir entre incidir en su ambiente externo de manera directa o modificar sus operaciones internas.

El "control estratégico" evalúa el progreso hacia presupuestos estratégicos, cuestiona continuamente las suposiciones estratégicas y reúne información acerca de muchos factores ambientales y de éxito estratégico. El control estratégico tiene beneficios adicionales en términos de aprendizaje y capacidad para el cambio. Lorange, Scott Morton y Goshal (1986) conciben el control estratégico como ocupando el terreno intermedio entre el determinismo medio-ambiental y la opción estratégica, en el que las organizaciones pueden influir (no controlar) los 'stakeholders'. Quien ejerce el control estratégico puede ser un catalizador, un analista o un estratega. Las organizaciones mantienen "momentum" estratégico en un centro de responsabilidad al desafiar las suposiciones subyacentes o en respuesta a cambios en la estrategia genérica. En contraste, el "salto" estratégico permite el cambio por medio de la gerencia de incidentes, el análisis de campo, los sistemas computarizados de modelamiento, o el planeamiento de escenarios.

TABLA 5
BASES DE CONTROL

Orientación Temporal	
Histórico (Control Operacional)	Actual (Control Táctico)
'Stakeholder' (e.g., asuntos públicos)	Administración (e.g., entrenamiento gerencial; participación)
Producción (e.g., tasa de rechazos)	Personal (e.g. moral; satisfacción)
Contabilidad (e.g., beneficios)	Rama industrial (e.g., participación en el mercado) ^a
	Futuro (Control Estratégico)
	Legitimación (compromiso gerencial; aceptación pública)
	Producto (e.g., innovación; calidad)
	Finanzas (e.g., razón precios/ganancias)

El control también reta a las áreas funcionales a contribuir a la formulación e implementación estratégicas. El área financiera tiene que terminar con su preocupación por resultados históricos y enfatizar estrategias creativas de largo plazo creadoras de valores. Esto requiere de nuevas visiones en términos de los portafolios sinérgicos. El área de recursos humanos tiene que desarrollar estrategias coherentes de selección, entrenamiento y compensación. Las consideraciones en términos de la calidad de la vida en el trabajo impondrán modificaciones a las cualificaciones gerenciales y a los planes de incentivo existentes. El área de **mercadeo** tiene que desarrollar estrategias de servicio y orientadas-al-consumidor. Las compañías tendrán que prestar más atención a lo que la competencia está haciendo para servir a los consumidores. El área de **investigación y desarrollo** tiene que desarrollar estrategias innovadoras del producto y los servicios. Esto exige no sólo mayores gastos sino también la libertad para ser creativo y desarrollar 'joint ventures'. El área de **sistemas de información** tiene que explotar las más recientes tecnologías para desarrollar estrategias de inteligencia y de apoyo a las decisiones. Las computadoras, las telecomunicaciones y la automatización tendrán que ser integradas. El área de **manufactura** tiene que desarrollar estrategias de costos y de calidad. Los acuerdos informales de colaboración y la integración vertical constituyen medios para alcanzar tales fines. Sólo mediante tales cambios radicales podrán las estrategias por áreas funcionales dar soporte a la gerencia estratégica en el largo plazo.

Mark P. Kriger aportó muchos comentarios y discusiones útiles en la preparación de esta revisión.

NOTAS

1. Dada la existencia de la corporación multi-divisional con múltiples áreas de negocios Hofer y Schendel introdujeron la distinción entre dos niveles en los que la formulación estratégica tiene lugar: a nivel corporativo ("corporate level strategy") y a nivel de cada área de negocios o división ("business level strategy"). Mientras la decisión fundamental de la formulación estratégica a nivel corporativo es la de establecer en qué áreas de negocios se incurrirá, a nivel de división/área de negocios se trata de definir cómo competir con efectividad en dicha área una vez que se está ya en ella. Ver: Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). **Strategy formulation: Analytic concepts**. St. Paul, MN: West Publishing Co. (N. del T.)

2. El término "stakeholder" se refiere a todos aquellos que tienen intereses legítimos en una organización: propietarios, administradores, empleados, suplidores, clientes, agencias reguladoras, comunidad local en la que se encuentran las instalaciones de la empresa, etc. No encontrando un equivalente en español, por lo menos uno económico, en el resto del artículo se utilizará el vocablo en inglés. (N. del T.)
3. La expresión adverbial "muddling through" se aplica a las situaciones en las que se tiene éxito a pesar de aparentes errores o confusiones. Charles Lindblom la utilizó en su discusión de los procesos de toma de decisiones en términos de los límites cognoscitivos e informativos de los procesos reales de toma de decisiones. Lindblom criticó el modelo racionalista-sinóptico de toma de decisiones (propio de la investigación de operaciones, el sistema planeamiento-programación-presupuestación, etc.) que asume plena capacidad e información en la toma de decisiones. Su modelo, "incrementalista" describe la toma de decisiones como **incremental, restringida, serial, orientada a los medios, remedial y fragmentada**. La expresión "muddling with a purpose" es introducida por Wrapp quien, acogiendo el argumento de Lindblom, destaca el hecho de que, pese a los límites, los responsables de toma de decisiones pueden tener una orientación hacia "fines" y no sólo hacia los "medios". Véase: Lindblom, C. E. (1959). The science of 'muddling through'. *Public Administration Review*, 12: 78-88, y a Wrapp, H. E. (1967). Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, 45 (5): 91-99. (N. del T.)
4. El autor usa la expresión "chief executive officer" (abreviada 'CEO') que se refiere al máximo ejecutivo al frente de la gestión de la organización. Dada la claridad de la expresión inglesa y su uso popular en las publicaciones especializadas en español, se conservará el uso de las siglas de la expresión inglesa, CEO, en el resto de este artículo. (N. del T.)
5. Aunque pudimos haber utilizado la expresión "pensamiento grupalista" para traducir la de "groupthink", preferimos dejar la expresión en inglés para dejar claro que se refiere al fenómeno estudiado por Janis. El "groupthink" es generado por grupos excesivamente cohesivos y solipsistas que generan una ilusión de

superioridad moral y práctica, de infalibilidad, suprimiendo o evitando la expresión de desacuerdos o dudas al tiempo que subestiman obstáculos y oponentes, sobre-estimando así la probabilidad de éxito de cursos de acción riesgosos. El ejemplo paradigmático ofrecido por Janis consiste en su estudio de la Administración Kennedy en su decisión de invadir Cuba vía Bahía de Cochinos. Ver: Janis, I.L. (1972). **Victims of groupthink**. Boston, MA: Houghton Mifflin. (N. del T.)

6. Las "7-S" se refieren a los siete factores o dimensiones que, en inglés, comienzan todos con "s": 'strategy', 'structure', 'systems', 'style', 'staff', 'skills' y 'shared values'. Se ha preferido dejar el término 'staff' en inglés debido a que el mismo es ya popular en el argot de los negocios y a falta de un mejor término en español que permita contrastar al personal "de staff" y al "de línea". (N. del T.)
7. Hoskisson utiliza la distinción introducida por Rumelt en su estudio del desarrollo de las grandes corporaciones en los Estados Unidos. Rumelt encontró que las corporaciones presentaron dos tipos de diversificación: la "diversificación relacionada", en la que las firmas se diversifican en áreas de negocios (líneas de productos) relacionadas unas a otras (e.g., turbinas, generadores, circuitos eléctricos, transformadores, motores, aires acondicionados, componentes electrónicos de aviones, equipos de comunicación, receptores de radio y de televisión, etc.) y la "diversificación no relacionada" ('unrelated diversification'), en la que la firma incursiona en distintas líneas de producto o actividad sin relación natural entre sí (e.g., extracción minera, bienes raíces, transporte, tejidos). Véase: Rumelt, R. P. (1974). **Strategy, structure, and economic performance**. División of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (N. del T.)
8. La expresión "unidad de negocios estratégica: (strategic business unit') fue introducida en el modelo de Hofer/Schendel, de acuerdo a su distinción entre "estrategia corporativa" y "estrategia de negocios", para denominar la división o, cualesquiera sea su forma y/o nombre, la parte de la corporación en la que se implementa una estrategia a nivel de área de negocios ('business level strategy'). En el resto del artículo se conserva el uso de las siglas inglesas, 'SBU'. (N. del T.)

9. Se conserva la expresión inglesa "entrepreneurship", que conserva un sello schumpeteriano, a falta de un equivalente en español que denote la iniciación y gestión de una nueva empresa, innovadora, con niveles considerables de riesgo financiero. Véase, por ejemplo, a Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H. (Eds.). (1982). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (N. del T.)
10. Se conserva la expresión inglesa "joint venture" debido a que su uso se ha popularizado en español, por lo menos en las áreas de economía y gerencia.
11. Aunque el término "feedback" es comúnmente traducido como "retroalimentación", se conserva la expresión inglesa para ser consistentes pues también se conserva la expresión "feedforward", que aparece a continuación. El término "feedforward" es de reciente introducción en la literatura de gerencia estratégica y se usa, obviamente, para referirse a la acción de utilizar información acerca de las consecuencias de la acción para futuras decisiones en términos de planeamiento y gestión. Estas decisiones implican cambios en los objetivos y en los criterios, no sólo en el ajuste de las acciones para adecuarlas a lo previamente planificado. Así, el "feedforward" se contrapone al "feedback". (N. del T.)

BIBLIOGRAFIA ANOTADA

1. Arkes, H.R. and Hammond, K. R. 1988. **Judgment and decision making: An interdisciplinary reader**. NY: Cambridge University Press

Este libro recoge muchos de los artículos más cruciales sobre toma de decisiones ofreciendo introducciones a cada sección y comentarios de enlace. En el mismo se discute una amplia variedad de problemas.

2. Chandler, A.D., Jr. 1962. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1962.

La tesis central de esta obra es la de que la estructura sigue a la estrategia. Los cambios en la estrategia de una firma ofrecen

nuevos problemas administrativos. Las firmas se mueven de la centralización a la descentralización para encarar diversidad e incertidumbre adicionales. Las firmas con estrategias de un solo producto utilizan la forma funcional de organización. Las firmas con varias líneas de actividad interrelacionadas adoptan la estructura multi-divisional. Las firmas con líneas de actividad no relacionadas entre sí utilizan la forma del **holding**.

3. Child, J. 1972. Organization structure, environment and performance The role of strategic choice. **Sociology**, 6: 1-22.

En éste ya clásico artículo Child sostiene que las coaliciones dominantes en las organizaciones, generalmente integradas por los altos gerentes, tienen considerable autonomía para elegir entre alternativas estratégicas. Ellas pueden seleccionar el medio-ambiente en el cual se operara, la tecnología a adoptar y la estructura organizacional y sistemas de control. Ellas pueden también confrontar sus medio-ambientes. Todo esto capacita a las organizaciones para adaptarse proactivamente antes que simplemente acomodarse a cambios incontrolables.

4. Cosier, R.A. 1981. Dialectical inquiry in strategic planning: A case of premature acceptance. **Academy of Management Review**, 6 : 643-648.

La evidencia relativa a la "exploración dialéctica" como ayuda a la toma de decisión estratégica no es concluyente. Resultados de otros estudios han mostrado que el enfoque del "abogado del diablo" puede ser superior. Una diferencia básica entre ambos enfoques es que la "exploración dialéctica" requiere de la especificación de un curso de acción alternativo. Con esta especificación se posibilita el darse cuenta de los beneficios del análisis de suposiciones estratégicas.

5. Dess, G.G. and Davis, P. S. 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, 27: 467-488.

Dess y Davis identificaron "grupos estratégicos" en una muestra de 22 firmas manufactureras no diversificadas en las ramas de pintura y productos similares. Variaciones en rentabilidad y en crecimiento estuvieron asociadas con la membresía en un grupo estratégico particular, definida esta sobre la base de la noción de "estrategias

genéricas" de Porter (1980). Las firmas identificadas con por lo menos una estrategia genérica tuvieron mejores ejecuciones que las firmas "atrapadas en el medio".

6. Drucker, P.F. 1989. **The new realities: In government and politics/In economics and business/In society and world view.** NY: Harper & Row.

El libro más reciente de este experto en gerencia de renombre mundial examina los tópicos centrales, tendencias y desarrollos de las próximas décadas. Drucker tiene penetrantes ideas acerca de la política, la economía, los negocios y la sociedad. El analiza los límites y las funciones del gobierno y las cambiantes demandas al liderazgo político, discute las paradojas del desarrollo económico y describe la administración como una función social.

7. Fahey, L. and Christensen, H. K. 1986. Evaluating the research on strategy content. **Journal of Management**, 12: 167-183.

El dominio de la investigación del contenido de las estrategias comprende el estudio de las decisiones acerca de los objetivos, la amplitud de las estrategias y las estrategias competitivas. Esta área de investigación incluye los temas de los objetivos, la diversificación, los "grupos estratégicos", la participación en el mercado, las taxonomías de estrategias competitivas y los estadios de evolución del mercado. Este artículo revisa y evalúa varias importantes líneas de investigación del contenido de las estrategias en términos de las relaciones entre condiciones medio-ambientales, decisiones estratégicas y desempeño.

8. Galbraith, J.R. and Kazanjian, R. K. 1986. **Strategy implementation: Structure, systems, and process.** St. Paul: West.

Esta obra resume investigaciones empíricas sobre la relación entre estrategia y estructura organizativa y presenta varios modelos de crecimiento y desarrollo organizacional.

9. Gluck, F.W. 1984. Vision and leadership. **Interfaces**, 14 (January-February): 10-18.

El líder de la firma consultora McKinsey y Cia. encontró que las mejores compañías se caracterizan por la integración de estrategias exitosas y del planeamiento operacional. La visión y el liderazgo requieren desplegar los recursos apropiados, construir la capacidad

de la compañía cambiando las percepciones de entidades externas y remover obstáculos al cambio.

10. Gupta, A.K. 1987. SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30: 477-500.

Este artículo ofrece un análisis de las respuestas a un cuestionario sometido a los gerentes generales de 58 unidades de negocio estratégicas en ocho firmas diversificadas de la lista "Fortune 500". Las unidades descentralizadas fueron más efectivas que las unidades centralizadas en la implementación de estrategias. Las unidades que desarrollaban su participación en el mercado o que perseguían estrategias de diferenciación fueron exitosas cuando ellas tenían apertura en las relaciones con las oficinas centrales corporativas e iniciado evaluaciones subjetivas del desempeño. Lo opuesto fue válido para aquellas unidades que trataban de maximizar ganancias de corto-plazo o que perseguían una ventaja estratégica en términos de bajo costo.

11. Hambrick, D.C. and Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.

Los autores de este artículo sintetizan la literatura acerca de los altos ejecutivos en términos de una perspectiva general de los "altos rangos". Esta teoría establece que características de los gerentes tales como edad, tiempo en la organización, procedencia funcional, educación, orígenes socio-económicos y posición financiera predicen parcialmente las opciones estratégicas y los niveles de desempeño de las organizaciones.

12. Hannan, M.T. and Freeman, J. H. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (1977): 929-964. Este artículo presenta una teoría basada en las tesis de la selección natural de la ecología biológica. Esta teoría explica el cambio organizacional mediante el examen de la naturaleza y la distribución de recursos en los ambientes de las organizaciones. Las presiones medio-ambientales hacen de la competencia por recursos la fuerza central en las actividades organizacionales.

13. Hoskisson, R.E. 1987. Multi-divisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. **Academy of Management Journal**, 30: 625-644.

Hoskisson implementó un análisis longitudinal de 62 firmas en 20 industrias. Las firmas diversificadas a lo largo de áreas de negocios no relacionadas entre sí incrementaron su tasa de retorno sobre el capital y disminuyeron los niveles de riesgo mediante la adopción de la estructura multi-divisional (forma-M). La forma-M no fue tan efectiva cuando se trató de firmas con estrategias de integración vertical. Los resultados para las firmas diversificadas con negocios relacionados entre sí no fueron significativos.

14. Hrebiniak, L.G. and Joyce, W. F. 1985. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, 30: 336-349.

La suposición prevaleciente en la literatura es que la opción estratégica y el determinismo medio-ambiental representan explicaciones competitivas, mutuamente excluyentes, de la adaptación organizacional. Este artículo argumenta que se trata de dos dimensiones independientes. Hrebiniak y Joyce desarrollan una tipología de la adaptación organizacional basada en las interacciones de estas dos dimensiones.

15. Huff, A.S. and Reger, R. K. 1987. A review of strategic process research. **Journal of Management**, 13: 211-236.

Huff y Reger revisan los procesos de gerencia estratégica reportados en siete revistas principales durante los últimos seis años. Se identifica y critica a nueve tendencias de investigación. Se concluye que el área continúa prestando atención al planeamiento estratégico y a la toma de decisiones, pero que se adentra en nuevas áreas de investigación. Los autores recomiendan que más estudios consideren simultáneamente los procesos de formulación e implementación estratégica y que integren métodos e intereses provenientes de las distintas áreas de investigación de procesos estratégicos.

16. Kahneman, D., Slovic, P. and Tversky A. 1988. **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases** NY: Cambridge University Press.

Los treinta y cinco capítulos en esta recopilación describen varias heurísticas de razonamiento y los errores que las mismas producen en diferentes situaciones. Los artículos incluidos discuten la representatividad y disponibilidad de diferentes heurísticas, problemas en el análisis acerca de relaciones de covariación y control, confianza exagerada, inferencia a través de múltiples etapas, percepción social, percepción del riesgo y métodos para corregir y mejorar el razonamiento en situaciones de incertidumbre.

17. Lorange, P., Scott Morton, M. F. and Ghoshal, S. 1986. **Strategic control**. St. Paul: West.

El planeamiento y el control son dos caras de la misma moneda. Así, el planeamiento estratégico requiere del control estratégico, el cual provee de comparaciones y aprendizaje. Estos, a su vez, conducen al cambio.

18. MacMillan, I.C. and Jones, P. E. 1986. **Strategy formulation: Power and politics**. St. Paul: West.

Los autores exploran tópicos tales como la identificación de actores claves, la formación de coaliciones y alianzas y la anticipación de contra-movidas estratégicas.

19. McKelvey, B. and Aldrich, H. 1983. Populations, natural selection, and applied organizational science. **Administrative Science Quarterly**, 28: 101-128.

La supervivencia de algunas formas organizacionales (poblaciones) es resultado de un proceso de selección natural que comienza con las variaciones en las formas existentes. Algunas variaciones son más beneficiosas que otras en términos de la adquisición de recursos del medio-ambiente. Las organizaciones que presentan esas variaciones conservarán las mismas y otras organizaciones competidoras las copiarán. Aquellas formas organizacionales que se adecúan a sus ambientes son seleccionadas y sobreviven.

20. Miesing, P. 1984. Integrating planning with management. **Long Range Planning**, 17: 118-124.

Distintos enfoques de los sistemas de planeamiento formal han examinado sólo unos pocos de los componentes de tales sistemas. Este artículo examina como los procesos organizacionales pueden enlazar estos elementos. Se propone que sólo tal enfoque condu-

cirá a un sistema de planeamiento comprensivo, coherente y consistente.

21. Miesing, P. and Wolfe, J. 1985. The Art and science of planning at the business unit level. *Management Science*, 31: 773-781.

Este artículo trata de las condiciones que demandan diferentes aproximaciones al planeamiento. En el mismo se presenta un marco teórico del planeamiento que considera la confianza en los nexos causales junto con el grado de cambio medio-ambiental. La síntesis de la investigación previa sobre el planeamiento da paso a la especulación acerca de los estilos apropiados de liderazgo y toma de decisiones. Se provee también de ejemplos de los sistemas de planeamiento computacional, consensual, contingente y conceptual.

22. Miller, D. 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31: 280-308.

Los autores administraron cuestionarios al máximo ejecutivo y al vicepresidente más alto o gerente general en 89 compañías con líneas de un solo producto en Quebec. La estrategia de diferenciación innovadora fue efectiva en los ambientes inciertos y en las organizaciones que utilizaron tecnócratas y mecanismos de enlace. En contraste, la estrategia de liderazgo en costos fue efectiva en ambientes estables y predecibles y en organizaciones que enfatizaron el control. Las organizaciones con estrategias no focalizadas hicieron más uso de los mecanismos de enlace.

23. Mintzberg, H. 1987. The strategy concept. (I) *California Management Review*, 30: 11-32.

Mintzberg discute cinco definiciones de estrategia: plan, partida, patrón, posición y perspectiva, las cinco P's. De acuerdo a éstas P's la estrategia determina la dirección, focaliza el esfuerzo, define a la organización y provee consistencia.

24. Mitroff, I.I. and Mason, R. O. 1981. The metaphysics of policy and planning: A reply to Cosier. *Academy of Management Review*, 6: 649-651.

La crítica de Cosier a la "exploración dialéctica" plantea varios puntos válidos. Sin embargo, sus experimentos no abordan el fenómeno esencial estudiado por la "exploración dialéctica".

25. Narayanan, V.K. and Fahey, L. 1982. The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, 7): 25-34.

La literatura sobre política de negocios ha enfatizado tradicionalmente los aspectos racional y normativo de la formulación de estrategias en las organizaciones. Este artículo desarrolla un marco de referencia que explica la toma de decisión estratégica desde una perspectiva política, con particular referencia a la evolución de coaliciones formadas alrededor de tópicos de debate. Los autores proponen que el contenido de una decisión estratégica emerge de dinámicas internas a la organización. Se demuestra la utilidad de este marco de referencia mediante una comparación del mismo con el modelo racional de toma de decisión estratégica.

26. Pearce, J.A. II and Robinson, Jr., R. B. 1985. **Formulation and implementation of competitive strategy**. Homewood, Illinois: Irwin.

Un libro de texto líder en ventas en los cursos de estrategia de negocios. Cubre las áreas principales de la formulación e implementación estratégicas.

27. Peters, T.J. and Waterman, Jr., R. H. 1982. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. NY: Harper & Row.

El "best-seller" que presenta los resultados del estudio de 43 compañías norteamericanas exitosas concluye que todas ellas comparten ocho principios básicos que son fáciles de transferir: una inclinación por la acción, permanecen cerca del cliente, autonomía e innovación, productividad a través de la gente, motivadas por valores, apegadas a lo familiar, y estructura simple, con poco staff. Se trata también con el problema de alinear todos los elementos claves de el ambiente interno de la organización para adecuarlos a la estrategia elegida. Originalmente desarrollada como una manera efectiva de organizar, el marco de referencia de las "7-S" de McKinsey (estrategia, estructura, sistemas, estilo, staff, habilidades y valores compartidos) se discute como una herramienta para el diagnóstico de la implementación estratégica.

28. Pfeffer, J. and Salancik, G. 1978. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row

El modelo de la dependencia de recursos concibe a las organizaciones como dependientes del medio-ambiente en lo relativo a sus recursos. La capacidad de una organización para adquirir y mantener recursos es la clave de su efectividad. Se presenta a los suplidores, los clientes, los competidores y los reguladores como recursos vitales de la organización.

29. Porter, M.E. 1980. **Competitive strategy**. NY: Free Press.

Esta obra seminal hace tres contribuciones principales al campo: un análisis de como cinco fuerzas competitivas moldean la estrategia, una descripción de tres estrategias genéricas y una elaboración de la noción de "grupos estratégicos".

30. Quinn, J.B. 1980. **Strategies for change: Logical incrementalism**. Homewood, IL: Irwin.

En lugar de seguir rígidamente preescritas prácticas de planeamiento formal este libro sugiere que los gerentes en empresas importantes no hacen uso de los paradigmas de planeamiento formal ni de los enfoques de poder conductual para desarrollar sus estrategias más importantes. En cambio, tales gerentes proyectan sus pasos consciente y proactivamente de una manera iterativa e incremental.

31. Richards, M.D. 1986. **Setting strategic goals and objectives**. St. Paul: West.

Este libro cubre tópicos tales como los objetivos corporativos y a nivel de firma, los objetivos ambientales y societales, y la relación entre objetivos y sistemas de planeamiento formal.

32. Shrivastava, P. and Nachman, S. A. 1989. Strategic leadership patterns. **Strategic Management Journal**, 10: 51-66.

Los autores desarrollaron empíricamente una taxonomía de 27 casos de negocios, identificando patrones de liderazgo estratégico innovador, burocrático, político y profesional. Se plantean sugerencias para el desarrollo de equipos de alta gerencia, sistemas de soporte a la toma de decisión y para el desarrollo futuro de la taxonomía.

33. Stubbart, C.I. 1989. Managerial cognition: A missing link in strategic management research. **Journal of Management Studies**, 26: 325-347.

Gran parte de los procesos de definición de estrategia asumen implícitamente bases cognitivas. Este artículo examina los fundamentos de la ciencia cognitiva moderna, revisa varias áreas de investigación reciente sobre estrategias y propone un énfasis cognitivo más explícito para la gerencia estratégica.

34. Szilagyi, A.D., Jr. and Schweiger, D. M. 1984. Matching managers to strategies: A review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9: 626-637.

En este artículo se presenta un modelo que describe las características gerenciales más apropiadas para ciertas estrategias.

35. Venkatraman, N. and Camillus, J. C. 1984. Exploring the concepts of 'fit' in strategic management. *Academy of Management Review*, 9): 513-525.

Existen definiciones inapropiadas del concepto de "adecuación" tal y como éste se relaciona con la gerencia estratégica. Este artículo propone un esquema conceptual basado en la conceptualización y el dominio del concepto de adecuación para destacar las diferencias existentes entre seis escuelas de pensamiento.

36. Westley, F. and Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.

Este artículo describe el liderazgo visionario de una manera nueva. Primero se presenta un modelo del liderazgo visionario como drama, una interacción de repetición, representación y asistencia. Segundo, considerando las experiencias de varios líderes visionarios, el artículo describe el liderazgo estratégico en términos de los roles de creador, proselitista, idealista, 'bricoleur' y profeta.

37. White, R.E. 1986. Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 7: 217-231. White reporta un estudio de 69 SBU en el que se examinan requerimientos organizacionales comunes de las estrategias genéricas de negocios. La adecuación entre estrategia de la SBU y la organización interna de las compañías de múltiples negocios tiene un efecto significativo sobre el desempeño de la SBU.

38. Wrapp, E. 1967. Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, 45: 91-98.

Este ya clásico artículo explica por que los gerentes no deben divulgar sus intenciones. El gerente general exitoso aprovecha las oportunidades y se moviliza sin explicitar detalladamente los objetivos de la compañía o los planes maestros, rara vez hace pronunciamientos directos de lineamientos y a menudo se involucra personalmente en asuntos operacionales. Más bien él proporciona un sentido de dirección y es un maestro en el desarrollo de oportunidades.

39. Yavitz, B. and Newman, W.H. 1982. **Strategy in action**. NY: Free Press.

Escrito por académicos, éste es un libro pragmático que enfatiza la implementación. El mismo cubre ideas tales como la preparación para aprovechar oportunidades, el análisis del actor clave, 'entrepreneurs' internos a la corporación, la programación de amplio ataque y la adecuación sinergia. Hace uso extensivo de ejemplos de compañías líderes.

40. Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. **Journal of Management**, 15: 251-289.

Este artículo revisa y evalúa las principales teorías del liderazgo y resume los hallazgos de la investigación empírica en este campo. Además, se discuten las cuestiones metodológicas de la investigación sobre el liderazgo y las implicaciones de esta para el mejoramiento de la practica gerencial. Se presenta un marco de referencia conceptual integrador para mostrar como las diferentes teorías y líneas de investigación se articulan entre sí.