

BASES TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES. LAS APORTACIONES DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA

**Ignasi Brunet Icart
Rafael Böcker
Universitat Rovira i Virgili**

Resumen

Hay que destacar que no se ha establecido un consenso claro sobre la definición de estrategia, por lo que cada autor que ha tratado el tema ha dado su propia definición. Sin embargo, podríamos definir la estrategia como la orientación y el alcance de la organización a largo plazo que ajusta los recursos disponibles a los cambios del entorno y, concretamente, a sus mercados y clientes. Hecha esta consideración, el propósito de este artículo es desarrollar los distintos enfoques estratégicos, y centrándose, básicamente, en la actualidad del pensamiento estratégico, el cual considera que la razón de ser de la empresa es el de mantener la ventaja competitiva a largo plazo en el espacio del negocio que haya elegido y dentro del proceso de la experiencia de los consumidores.

Introducción

El enfoque es una propuesta efectiva que integra diferentes dimensiones conceptuales de la empresa como sistema abierto, y sin perder su carácter pragmático de la organización que persigue un plan común con la máxima eficiencia posible. Este enfoque lo define Bueno (1991:131) como un “*sistema de conocimientos que permite integrar en un modelo de planificación-acción el conjunto de decisiones que permite resolver los problemas estratégicos de la empresa o asegurar la adaptación permanente de ésta a su entorno competitivo*”. Entendiendo por problemas estratégicos a la situación resultante del análisis y desarrollo de los retos e impactos, de las amenazas y oportunidades externas e internas a que se enfrenta la empresa. En este sentido, este enfoque supone un nuevo espacio conceptual que busca formular nuevos modelos para el fundamento de las decisiones directivas integradas en

el cambio estructural, abriendo la “caja negra” del comportamiento empresarial. Así, se propugna una permanente y prioritaria atención al entorno, la necesaria adaptación de la empresa al mismo y/o la modificación del entorno desde las competencias distintivas de la empresa, así como la obligada adaptación de los diferentes niveles de la estructura organizativa, formas de diferenciación, mecanismos de coordinación y tipos de planificación y control.

La estrategia establece el vínculo, la forma de insertar la empresa en su medio ambiente, y esto se concreta en dos aspectos: a) Definición del ámbito de actuación de la empresa, especialmente de su negocio, es decir, del binomio productos-mercados; b) Determinar cómo se va a competir en dicho mercado, o el conjunto de acciones que llevará a cabo la empresa, para conseguir una posición competitiva fuerte frente a sus competidores. Ahora bien, para la consecución de dicha posición se debe competir en el mercado explotando las ventajas competitivas desarrolladas por la empresa.

La estrategia empresarial centra su atención en el análisis competitivo de la empresa, como nexo de unión de la organización con su entorno o medio ambiente en el que desarrolla sus actividades. Dicho entorno suele dividirse en dos categorías principales: el entorno genérico y el entorno específico. El entorno genérico hace referencia a aquellas variables externas a la empresa, pero que la influyen, que se encuentran más “alejadas” de la misma, es decir, sobre las que los directivos tienen pocas posibilidades de actuación. En cambio, el entorno específico alude a las variables externas a la empresa que se encuentran más “próximas”, es decir, que pueden ser modificadas por los directivos con sus decisiones; se trata, básicamente, de aquellos aspectos relacionados con la rivalidad en el sector industrial y el mercado donde la empresa opera persiguiendo la obtención de una rentabilidad de sus inversiones.

Sin olvidar las interacciones que surgen de los cambios en el entorno genérico, la estrategia se basa en buscar cuál es el posicionamiento más adecuado de la empresa ante los cambios que se producen en el entorno específico: el sector y el mercado. Así, en los sistemas económicos capitalistas avanzados, donde impera el respeto a la iniciativa privada y el principio de libre empresa regido por las fuerzas del mercado, la competitividad basada en la rivalidad entre las empresas concurrentes en el sector industrial es la esencia de la vida económica. Dicha rivalidad se plasma en la lucha entre los competidores por hacerse con la mayor parte posible de la facturación del sector a costa de que disminuya la participación de

mercado de los rivales, y con ello lograr incrementos de la rentabilidad empresarial. Se trata, pues, de una lucha sin cuartel por acaparar e intentar incrementar la cuota de mercado que posee la empresa, o sea, intentar que los potenciales clientes dejen de comprar el producto o servicio a las empresas competidoras y nos lo compren a nosotros.

Dado el alto grado de rivalidad existente en nuestros días, intensificado por la globalización de los mercados, los avances tecnológicos, un entorno dinámico e incierto, etc., la competencia entre las empresas de un mismo sector se presenta como una lucha por la supervivencia, en el peor de los casos, o bien, en el mejor, como una lucha por incrementar las ventas y los beneficios. Es por ello que las empresas que pretenden la obtención de beneficios, la supervivencia y, si es posible, el crecimiento, realizan una planificación estratégica a largo plazo, cuya finalidad es la de buscar el mejor posicionamiento posible sobre la base de las variables cambiantes del entorno, del mercado, de las necesidades de los consumidores y de las acciones de la competencia.

Evolución histórica de la estrategia

Es en la década de los años cincuenta cuando los directivos empresariales, y detrás de ellos los consultores y académicos, empiezan a preocuparse por los sistemas de dirección general y de política de la empresa, a raíz del *boom* económico que se produce al finalizar la Segunda Guerra Mundial, que comportó un incremento notable de la complejidad de las empresas y de su gestión. Desde ese momento hasta la actualidad pueden distinguirse cinco etapas en el desarrollo y evolución de los estudios y preocupación por la estrategia:

a) Dirección por control de resultados (años 1950):

Se da temporalmente en los años cincuenta, precisamente cuando surge la necesidad de los directivos de analizar y comprender la estrategia. Se trata de una época de relativa estabilidad del entorno, donde predominan los sistemas de dirección que pretenden controlar los resultados de la actividad, se basan en la planificación financiera y elaboración de presupuestos anuales. Así, las empresas fijan un conjunto de objetivos relacionados con la producción, las ventas, el crecimiento, la rentabilidad, el endeudamiento deseado, etc., y desarrollan sistemas de información y control encaminados a detectar las desviaciones que se producen entre el desempeño y los objetivos prefijados, analizando las causas que provocan esas desviaciones e instaurando las medidas correctoras para solventarlas.

b) Dirección por extrapolación (años 1960):

En la década de los años sesenta las empresas empiezan a desarrollar sistemas de planificación a largo plazo, a diferencia de la planificación a corto plazo de la etapa anterior, y ello en un entorno que empieza a manifestarse, ligeramente, cambiante pero predecible mediante la extrapolación de los datos del pasado. Las grandes empresas crean departamentos de planificación que elaboran planes detallados de expansión para un periodo normalmente de cinco años, generalizándose el uso de herramientas de previsión sofisticadas, como pueden ser los modelos de regresión y la simulación de diferentes escenarios económicos.

c) Planificación estratégica o por fórmulas (años 1970):

A medida que los cambios del entorno empiezan a ser más inciertos, las empresas pierden la fe en la capacidad predictiva de los modelos de corte cuantitativo, desplazándose el interés hacia el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Ello tiene lugar a lo largo de la década de los años setenta. Además, las grandes empresas iniciaron, y en muchos casos consolidaron, una etapa de crecimiento mediante la ampliación de sus actividades hacia nuevos productos y mercados, acompañada por un cambio de sus estructuras organizativas. Todo ello conlleva un mayor grado de complejidad en la dirección de estas organizaciones que desemboca en la etapa denominada de planificación estratégica o por fórmulas, caracterizada por una dirección que busca la anticipación a los cambios. En esta etapa se desarrollan los instrumentos de planificación de carteras de negocios o fórmulas de gestión, entre los que destacan, entre otras, las matrices desarrolladas por el Boston Consulting Group, McKinsey Company, Arthur D. Little, y Shell Chemical. Las empresas están centradas en la búsqueda de oportunidades rentables para invertir y asignar sus recursos internamente, lo que conduce a la diversificación de las empresas; se centran, así, en el análisis del Cash-Flow, de la rentabilidad, del beneficio, etc., que aporta cada unidad de negocio.

d) Dirección estratégica (años 1980):

Esta etapa se empieza a perfilar a finales de la década de los setenta y principio de los ochenta, y surge, en parte, como un proceso de rechazo a los excesos cometidos en la etapa anterior, donde se generaliza la visión de la empresa como una cartera de diferentes negocios. También es objeto de crítica el exceso de confianza en los métodos formales de planificación dirigidos por departamentos *ad hoc*. Surgen así los planteamientos estratégicos de Porter,

basados en la Economía Industrial, los cuales, aunque con matizaciones, siguen utilizándose hoy en día. Los trabajos de Porter se erigen durante años como los protagonistas del estudio estratégico: donde el análisis sectorial de las cinco fuerzas, la determinación de las estrategias genéricas y el concepto de cadena de valor constituyen su legado más relevante. No sería entonces de extrañar que, como señalan Cuervo y Fernández (2000), los tópicos principalmente abordados bajo la inspiración de la economía industrial fuesen precisamente los siguientes: el sector y la búsqueda de poder de mercado como fuente de rentas, la cadena de valor y las estrategias competitivas como forma de construir ventaja competitiva.

e) *Arquitectura estratégica (años 1990 hasta la actualidad):*

En los últimos años el entorno competitivo va adquiriendo dosis crecientes de turbulencia, en una economía cada vez más abierta, internacionalizada e interconectada. Todo ello ha conducido a una vuelta hacia el interior de las empresas que son conscientes que únicamente mediante la adquisición de los recursos y capacidades distintivas se puede ser competitivo en la actualidad. Así, la década de 1990 ha supuesto la ampliación y renovación del paradigma económico, fundamentalmente gracias al desarrollo del enfoque basado en los recursos (Wernerfelt, Conner), de la teoría evolucionista (Nelson y Winter) y del enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Hills y Dees). El primero rescata el interés de los clásicos (Andrews y Ansoff) por las competencias distintivas de la empresa. Así, la investigación en estrategia adopta una orientación más dinámica y preocupada por la eficiencia, en la que los recursos y las capacidades organizativas adquieren el papel protagonista sobre el que gira cualquier análisis estratégico.

La teoría evolucionista, también desde una perspectiva dinámica, se centra en el estudio de la evolución que experimentan las capacidades organizativas a lo largo del tiempo y con relación a las presiones externas. Asimismo destaca las rigideces que se presentan en los procesos de cambio estratégico. Por último, el enfoque de capacidades dinámicas, en el que convergen el enfoque basado en los recursos y la teoría evolucionista, ofrece una visión de la competencia próxima a la visión schumpeteriana del cambio económico. Así y para este caso, la heterogeneidad de los recursos crea las condiciones necesarias para el progreso, en la medida en que aporta soluciones varias y redundantes que no pueden anticiparse *ex-ante* por todos los competidores en un contexto de racionalidad limitada e incertidumbre. Se contempla la posibilidad de que existan capacidades dinámicas (que introduzcan elementos de

innovación y cambio), concediéndose una atención especial al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje.

Como indica Salas (1993) se pone de manifiesto la necesidad de la empresa de orientarse a su interior en busca de las principales fuentes de ventaja competitiva, concretamente las variables intangibles (el diseño organizativo, gestión y políticas de recursos humanos, innovación tecnológica, estrategias de la empresa, sistemas de planificación y control, etc.). Salas (1993:333 y 389) sostiene que *“la competitividad de una empresa radica en sus factores internos, y particularmente en la capacidad de sus gestores para desarrollar habilidades distintivas y para construir alrededor de ellas estrategias y estructuras organizativas efectivas y eficaces”*. Por otra parte, este autor indica que los análisis intraempresariales *“en busca de factores internos de competitividad han destacado los resultados superiores, en términos de productividad y beneficios, que obtienen las empresas con unas relaciones que implican un alto grado de participación de los trabajadores en su gestión”*¹.

En definitiva, en esta última etapa la estrategia de la empresa se centra en diseñar y manejar los productos-mercados a imagen de los beneficios presentes y futuros que reclaman los consumidores. Se trata de una visión de la estrategia que reconoce la necesidad de algo más que una planificación incrementalista; lo que se necesita es una arquitectura estratégica que proporcione un plano para construir las competencias necesarias para dominar los mercados del futuro. Es una estrategia que reconoce que las empresas no sólo compiten dentro de los límites de los sectores existentes, sino que compiten para configurar la estructura de los futuros sectores. La lucha por el liderazgo en las competencias esenciales precede a la lucha por el liderazgo en los productos-mercados y que concibe a la empresa como una cartera de competencias, a la vez que de negocios (Hamel y Prahalad, 1995).

Enfoques en la construcción de la Teoría de la Estrategia

Bourgeois (1980) y Mintzberg (1985) distinguen dos enfoques del problema estratégico: el primero de carácter racional y normativo, preocupado esencialmente por los medios que la empresa despliega para alcanzar sus objetivos; y el segundo de naturaleza descriptiva, centrado en los procesos de adopción de decisiones y preconizando una visión de la estrategia

¹ Hax y Majluf (1997) sintetizan este nuevo estilo de dirección en tres necesidades básicas: a) la necesidad de integrar los sistemas de gestión con la estructura organizativa; b) la necesidad de integrar el comportamiento

como una pauta de decisión. Sobre la base de este criterio, Fernández (1987) propone la división de las escuelas de pensamiento estratégico en dos grupos: la aproximación racional (cercana al pensamiento económico: perspectivas determinista, contingente, neodeterminista y estructuralista) y la aproximación centrada en los procesos estratégicos (cercana al pensamiento organizativo: perspectiva neocontingentes o voluntaristas). Renau (1995:99-106), por su parte, dejando aparte las aportaciones pioneras hasta finales de 1970, distingue tres enfoques o escuelas: la Escuela del Incrementalismo Lógico, la Escuela del Aprendizaje, y la Escuela de la Dirección Estratégica Holística.

Sin embargo, a nuestro juicio, quien mejor a plasmado la diversidad de enfoques ha sido Mintzberg (Mintzberg, 1990; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999)², cuya tipología es ya clásica, y en la cual distingue diez escuelas de pensamiento estratégico, diferenciadas porque en cada una subyace un modelo particular de formulación de la estrategia.

a) *La Escuela del Diseño: la estrategia como proceso conceptual.* Los orígenes de esta escuela se remontan a los trabajos de Selznick (1957) y de Chandler (1962), pero su impulso provino de las aportaciones de Andrews (Andrews, 1971). El modelo básico de esta escuela pone un especial énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas, mediante lo que desde entonces se conoce como análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), a partir del cual se formulan diversas alternativas de la estrategia empresarial. Ahora bien, poco se dice acerca de cómo se generan dichas estrategias, simplemente cuando se han obtenido dichas alternativas de actuación, éstas deben evaluarse con el fin de escoger la mejor de ellas para su implantación³.

b) *La Escuela de la Planificación: la estrategia como proceso formal.* La Escuela de la Planificación se originó al mismo tiempo que la Escuela del Diseño, con la cual, de hecho, está íntimamente relacionada, ya que parte y toma prestadas sus ideas. Surge a partir de las obras de Ansoff (1987), Steiner (1969), Schendel y Hofer (1979) y Lorange (1980). Para estos autores la planificación no es únicamente un sistema para elaborar estrategias, sino que se convierte prácticamente en una “religión”. Existen múltiples modelos de planificación

humano en los aspectos estratégicos; y c) la necesidad de congruencia entre la dirección y la cultura de la empresa.

² Una versión ampliada, orientada a la superación de la fragmentación de la Teoría de la Estrategia, se encuentra en Elfring y Volberda (1994).

³ Al respecto, Rumelt (1997) proporciona un sistema para llevar a cabo la evaluación mediante cuatro pruebas: a) la coherencia entre la estrategia y los objetivos perseguidos, b) la consonancia entre la estrategia como respuesta a las circunstancias del entorno competitivo, c) el hecho que la estrategia aporte una ventaja competitiva, y d) la viabilidad de la estrategia al no agotar los recursos disponibles.

estratégica, pero la mayoría de ellos se reducen a la misma idea básica: se toma el modelo DAFO, prestado de la Escuela de Diseño, que se divide en etapas bien delimitadas, cada una de las cuales se articula con diversos listados y técnicas de comprobación, brindando una especial atención a la fijación de objetivos y a la elaboración de presupuestos y planes operativos a corto plazo que desarrollan el plan estratégico a largo plazo. El proceso suele seguir la siguiente secuencia: definir, y si es posible cuantificar, los objetivos a alcanzar; a continuación evaluar las condiciones externas e internas a la organización (análisis DAFO); de la combinación de las fases anteriores elaborar alternativas estratégicas de actuación, para posteriormente evaluarlas y escoger la más adecuada a la situación, la cual se aplicará mediante la elaboración de planes operativos; una vez ejecutada se lleva a cabo el control de los resultados para verificar en qué grado se alcanzan los objetivos deseados y establecer, en su caso, la corrección de desviaciones pertinentes. Y todo ello, con un detallado calendario de los plazos temporales en que debe realizarse cada fase del proceso y actividad implicada, junto con la correspondiente asignación de recursos.

c) *La Escuela del Posicionamiento: la estrategia como proceso analítico.* Surge en la década de 1980, aportando aire fresco al campo del pensamiento estratégico, aunque acepta casi todas las premisas de la planificación y del diseño, incorpora nuevo contenido y sustancia, especialmente al centrarse en el contenido de la estrategia y no tanto en el proceso de su formulación. Es por ello que, para algunos autores, rompe drásticamente con los postulados de las escuelas anteriores. El momento crítico para esta escuela fue la publicación de las obras de Porter (1980, 1985), aunque anteriormente Schendel y Hatten ya habían apuntado la dirección que acabaría tomando la Escuela del Posicionamiento. Además, Porter se fundamenta en la Economía Industrial, aunque con la mira puesta en el comportamiento de las industrias más que en el de las firmas individuales. También hay que considerar la inspiración aportada por los autores militares, quienes durante siglos habían analizado las ventajas estratégicas de la limitación de fuerzas y de terreno (Sun Tzu, Von Clausewitz, entre otros). La idea más notable de esta escuela ha sido una idea simple y revolucionaria: su argumentación de que sólo unas pocas estrategias clave (genéricas) son deseables en una industria determinada, que se concretan en el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación del mercado, con las cuales se busca obtener una ventaja competitiva que proporcione una acción ofensiva o defensiva ante la competencia y en función de una

determinada estructura competitiva del sector con la finalidad de alcanzar rentabilidades sobre la inversión superiores a la media de las firmas concurrentes en la industria.

d) La Escuela Empresarial: la estrategia como proceso visionario. Esta corriente de pensamiento concentra el proceso de formación de la estrategia exclusivamente en el líder y en sus procesos mentales: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, conocimientos, experiencia. Se adopta una concepción de la estrategia como perspectiva, asociada a una representación y a un sentido de dirección basado en la visión del líder. En este sentido, la estrategia es a la vez premeditada en sus rasgos generales y emergente en sus detalles. Esta escuela surge del pensamiento económico, básicamente de los postulados de Schumpeter (1934) y su noción de “destrucción creativa”, aunque tuvo su auge con la escuela directivista o managerial y el desarrollo de la investigación en el campo del liderazgo. Algunos de los autores más destacados de esta escuela son: McClelland (1961), Collins y Moore (1970), Kets de Vries (1977), Pinchot (1985), Stevenson y Gumpert (1985), Bennis y Namus (1985), Palich y Bagby (1995), Busenitz y Barney (1997).

e) La Escuela Cognoscitiva: la estrategia como proceso mental. Esta corriente de pensamiento, de corte psicológico, sondea la mente del estratega para conocer la manera en que se crean las estrategias. A partir de los trabajos de Simon (1979) y March y Simon (1977) sobre la forma en que los individuos procesan la información y toman decisiones, esta escuela se relaciona íntimamente con la Teoría de la Decisión o Enfoque Carnegie Mellon. Desde la Teoría de la Decisión han surgido diversos trabajos sobre la creación de la estrategia, entre los que cabe destacar los de Tversky y Khaneman (1974), Schwenk (1988), Makridakis (1990), Huff (1990), Corner, Kinichi y Keats (1994).

f) La Escuela del Aprendizaje: la estrategia como proceso emergente. De acuerdo con esta escuela, íntimamente relacionada con la Teoría del Aprendizaje Organizacional, las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse en ella. Con el tiempo estos aprendizajes y capacidades convergen en patrones de conducta. Fue el trabajo de Lindblom (1959) el que, en cierto sentido, inició esta escuela, al sugerir que la creación de políticas no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado, donde los implicados tratan de hacer frente a un mundo complejo. Pero fue Quinn (1980) quien señaló el despegue de esta corriente en el ámbito estratégico, con su idea del incrementalismo lógico. Otros autores importantes son: Wrapp (1967), Argyris (1976), Normann (1977), Weick (1979), Bugelman

(1980), Schön (1983), Pascale (1984), Noda y Bower (1996). También se incluyen en esta corriente las aportaciones de la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982), de la Teoría de las Competencias (Itami, 1987; Prahalad y Hamel, 1990) y de la Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Stacey, 1992).

g) *La Escuela del Poder: la estrategia como proceso de negociación política.* Íntimamente relacionada con la Teoría del Poder, esta escuela considera la formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia, subrayando el uso del poder y de la política para negociar estrategias favorables a los intereses particulares de los individuos y grupos que componen la organización. Se pueden distinguir dos ramas dentro de esta corriente de pensamiento: la del micropoder, que se refiere al juego político dentro de la organización; y la del macropoder, que se refiere al uso del poder por parte de la organización en sus relaciones con otras organizaciones y agentes. En la esfera del micropoder encontramos los trabajos, entre otros, de: Zald y Berger (1978), Mintzberg (1989) y Bolman y Deal (1997). En el campo del macropoder podemos reseñar, entre otros, los siguientes: Pfeffer y Salancik (1978), Freeman (1984), Porter (1985), Astley y Fombrun (1983) y Pekar y Allio (1994).

h) *La Escuela Cultural: la estrategia como proceso ideológico colectivo.* En la Administración de Empresas, la cultura fue “descubierta” en los años 1980, gracias al éxito de las empresas japonesas que hacían las cosas de manera diferente⁴. Esencialmente, la cultura está compuesta por las interpretaciones que hacemos del mundo y por los artefactos que las reflejan, las cuales se comparten de forma colectiva, en un proceso social. Esta escuela de pensamiento estratégico, por tanto, está íntimamente relacionada con la Teoría de la Cultura Organizacional, en su aplicación a la estrategia. Los trabajos en este sentido comprenden la obra de Pettigrew (1977), Peters y Waterman (1982), Feldman (1986), Barney (1986; 1991), Firsirotu (1985), Rieger (1987), Weick (1979; 1991), Abrahamson y Fombrun (1994). También se incluye aquí la Teoría de Recursos y Capacidades, por su estrecha vinculación con los aspectos culturales de la organización: Penrose (1959), Wernerfelt (1984; 1995), Montgomery (1995), Rumelt (1974; 1984; 1991; 1997), Grant (1991; 1996), entre otros muchos.

i) *La Escuela Ambiental: la estrategia como proceso reactivo.* Esta escuela concibe la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona ante el entorno, lo que reduce la creación de la estrategia a un acto reflejo. Se encuadran en esta corriente de pensamiento la

⁴ La cultura es la imagen invertida del poder. El poder fragmenta la organización, mientras que la cultura la une.

Teoría de la Contingencia: Pugh et al. (1969), Miller (1979); la Ecología de las Poblaciones: Hannan y Freeman (1977), Van de Ven y Astley (1981), Astley (1985); y la Teoría Institucional: Meyer y Rowan (1977), Oliver (1991).

j) *La Escuela de la Configuración: la estrategia como proceso de transformación.* Esta escuela surge alrededor de las ideas organizativas y estratégicas de Mintzberg, y de sus colaboradores en la McGill University de Canadá; la cual se plantea con voluntad de síntesis de todas las anteriores, como paradigma envolvente y unificador. En este sentido, concibe la organización inmersa en un constante proceso de cambio y transformación, donde se suceden estados de estabilidad y estados de transformación. La estrategia describe la continuidad relativa en los estados de estabilidad, los cuales son interrumpidos por saltos “cuánticos” ocasionales y drásticos hacia otros nuevos estados de estabilidad. Los estados de estabilidad se identifican con una de las configuraciones organizacionales establecidas por Mintzberg, en cada una de las cuales predomina una determinada fuerza impulsora que define la organización y su estrategia (un concepto, la planificación, el posicionamiento, el liderazgo visionario, el aprendizaje, el poder, la cultura, el entorno). Cuando esa configuración deja de ser válida, a consecuencia de la aparición de una nueva fuerza, debe modificarse saltando hacia una nueva configuración y estrategia. Los autores más destacados de esta corriente de pensamiento son: Khandwalla (1970), Mintzberg (1979; 1989a), Miller (1979; 1982; 1983; 1986).

Enfoques actuales de la Teoría Estratégica

En la actualidad, diversas son las corrientes de pensamiento estratégico que, entrelazadas entre sí, complementan las aportaciones de la Escuela del Posicionamiento de Porter: la Teoría Económica Evolutiva de la Empresa (y su relación con la Ecología de las Poblaciones), la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Aprendizaje Organizativo. Es por ello que les vamos a prestar una mayor atención, exponiéndolas con cierto detalle a continuación.

El posicionamiento estratégico de Porter

El propósito consiste en determinar la posición competitiva actual y futura del producto-mercado, del área de negocio o de la propia empresa. Se trata de realizar un análisis estratégico,

referente a la comprensión de la posición estratégica de la organización, basándose en un diagnóstico: ¿Qué cambios ocurren en el entorno y qué efecto tendrán sobre la empresa y su actividad? ¿Cuál es la potencia competitiva de los recursos de la organización? El objetivo del análisis estratégico es el de configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización. De esta manera, los directivos se enfrentan a la necesidad de entender los efectos que el entorno tiene sobre la empresa y sus negocios. Sin embargo, en dicho análisis, se presentan dos dificultades. En primer lugar, el entorno engloba una gran diversidad de factores o variables que pueden tener una incidencia, positiva o negativa, sobre la actividad empresarial y su competitividad. En segundo lugar, el análisis del entorno debe orientarse a la previsión de su evolución en el futuro, lo que plantea una elevada incertidumbre de las previsiones. Pero, a pesar de ello, existen modelos que permiten entender el entorno y analizarlo.

En este sentido, el modelo más utilizado es el análisis PEST, ya que indica la importancia de las influencias Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas. Dicho análisis tiene por objeto realizar un detallado examen de la situación y perspectivas del entorno general de la empresa (económico, social, político, cultural, científico, tecnológico, ecológico, etc.) para identificar y evaluar aquellas variables que puedan constituir oportunidades y/o amenazas para el desarrollo y funcionamiento de la empresa y de sus áreas de negocio. A título de ejemplo, será necesario evaluar si determinadas variables del entorno general (crecimiento económico, distensión política, cambios en la estructura demográfica de la población, cambios en los valores culturales y morales, incremento del tiempo libre, implantación de nuevas tecnologías, etc.) constituyen oportunidades o amenazas para nuestra empresa y nuestros negocios. También es de utilidad utilizar el modelo del diamante de Porter (1985), el cual identifica los factores clave que afectan a la competitividad de la empresa.

Por lo que respecta al diagnóstico del entorno específico, se suele utilizar el modelo de las fuerzas competitivas, también de Porter (1987). En este sentido, deben analizarse las acciones competitivas de nuestros competidores: su cuota de mercado, su proyección futura, intensidad de la rivalidad, precios, calidades, variedad de productos-servicios, imagen, organización interna, métodos de trabajo, etc. Pero, la competencia no sólo se establece entre las empresas que están establecidas en el sector, sino que existe una rivalidad ampliada, una lucha por los beneficios que genera el sector con otros agentes económicos vinculados a la actividad de la industria; surgen, así, las cinco fuerzas competitivas que se muestran en el siguiente esquema:

1) La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector depende de la existencia de barreras de entrada, entre las que cabe mencionar las siguientes: a) economías de escala, b) necesidades de capital, c) acceso a los canales de distribución, d) ventajas en coste fruto del efecto experiencia, e) la legislación del sector y/o las limitaciones gubernamentales, f) diferenciación del producto y coste de cambio de proveedor por parte del cliente, y g) las represalias esperadas para defender la posición de las empresas establecidas; 2) El poder de negociación de los proveedores y de los clientes, los cuales buscan sus propios intereses en las relaciones comerciales con las empresas del sector: precios más altos, o bajos, y/o menor, o mayor, calidad, respectivamente. El poder del proveedor será especialmente elevado cuando: exista una concentración en el sector proveedor, el coste de cambio de proveedor sea alto, existe la posibilidad de que el proveedor realice una integración hacia adelante, y, que el cliente sea de poca relevancia para el proveedor. El poder del cliente será elevado cuando: exista una concentración en el sector comprador, existen fuentes alternativas de suministro, y, existe la posibilidad de integración hacia atrás del comprador; 3) La amenaza de productos sustitutivos fija un techo para los precios de los productos de nuestro sector, limitando los beneficios que se pueden obtener. Las cuestiones clave a analizar son: a) si el sustituto plantea una amenaza de obsolescencia para el producto o servicio de la empresa, b) la facilidad con que los compradores pueden pasarse a los sustitutos, y c) si se puede evitar el cambio al sustituto modificando las características y atributos de nuestro producto; 4) La rivalidad entre los competidores establecidos hace referencia a la intensidad de la competencia, al grado con que se lucha para conseguir cuota de mercado. En general, la rivalidad se intensificará cuando: se incremente el número de competidores (fragmentación del sector), b) cuando el crecimiento del sector sea lento, c) cuando las empresas establecidas tengan elevados costes fijos, d) la ampliación del volumen de producción global del sector para aprovechar economías de escala, e) cuando los productos o servicios de las diferentes empresas estén muy poco diferenciados entre ellos, esto es, sean homogéneos, y f) cuando existan fuertes barreras de salida que dificultan el abandono del sector.

El análisis interno se ocupa de examinar detalladamente y con profundidad cada uno de los componentes que configuran una realidad dada, con el objeto de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. Así se pretende: elegir las opciones estratégicas básicas de desarrollo de la empresa, detectar y evaluar nuevas oportunidades de negocio, a través del análisis permanente del mercado, influir de manera efectiva sobre la demanda para

optimizar el desarrollo del negocio, mediante el conocimiento profundo de sus motivaciones, hábitos de consumo y expectativas, establecer y articular los mecanismos que permitan a la demanda acceder al uso de los productos y servicios de la empresa, optimizar la rentabilidad económica y social de los recursos, transformar los recursos en productos-servicios y articular su comercialización de manera que sea posible obtener ventajas competitivas frente a la competencia, armonizar el proceso administrativo de la empresa, lo que incluye las funciones de planificación, organización (estructura organizativa), dirección y gestión de los recursos humanos, y control de la actividad y de los resultados, armonizar las funciones empresariales de producción, comercialización, financiación, recursos humanos, etc., analizar el modo en que el producto-servicio satisface a la demanda, las causas de insatisfacción, las motivaciones y el proceso de compra, etc., y potenciar la ventaja competitiva de la empresa. Para todo ello puede utilizarse el modelo de la cadena de valor de Porter (1985).

El análisis del grupo estratégico ayuda a construir el posicionamiento de una empresa en relación con las estrategias de sus competidores. Dicho análisis surge porque el utilizar el concepto de "sector" no siempre es útil, ya que sus fronteras pueden no estar claras o no proporcionar con suficiente precisión el perfil de los competidores. Ello es así debido a que en un sector pueden haber muchas compañías operando en él y cada una de ellas tener diferentes intereses y competir de distinta forma. Esta circunstancia obliga a analizar un nivel intermedio entre la empresa individual y el sector, se trata del grupo estratégico. Con el análisis del grupo estratégico se pretende identificar agrupamientos de empresas, definidos de forma precisa, de modo que cada grupo represente a las empresas que presentan características estratégicas similares. Porter (1985), considera que estos grupos pueden identificarse usando dos o tres características claves de entre las siguientes: diversidad en el producto o servicio, cobertura geográfica, número de segmentos de mercado cubiertos, canales de distribución utilizados, número de marcas, esfuerzo en marketing, grado de integración vertical, calidad del producto o servicio, liderazgo tecnológico, inversión en I+D, posición en costes, grado de utilización de la capacidad productiva instalada, política de precios, nivel de apalancamiento (tanto operativo como financiero), estructura de la propiedad, relaciones con los grupos de presión (stakeholders) y el tamaño de la organización.

Una vez identificadas las variables claves para formar los grupos se suele representar a todas las empresas que operan en el sector en un mapa de posicionamiento basándose en las

mismas, agrupándose aquellas más cercanas entre sí (lo que implica que sobre dichas variables realizan una estrategia similar) para formar los diversos grupos.

El análisis de grupos estratégicos es útil en tres sentidos: 1) Ayuda a obtener una mayor comprensión de las bases competitivas en el sector, de forma general, y en cada grupo estratégico, de forma particular. Además, permite observar las diferencias competitivas entre los distintos grupos formados; 2) Permite la reflexión estratégica al interrogarse los directivos sobre qué puede hacer la empresa para cambiar de su grupo (si éste no es el posicionamiento más adecuado) al de mayor éxito. Ello va a depender de las barreras a la movilidad que existan para impedir dichos movimientos y preservar así los beneficios que genera la estrategia ganadora; 3) Finalmente, sirve para predecir posibles cambios en el mercado o para tratar de identificar oportunidades estratégicas, relacionadas con "huecos" de mercado, es decir, posicionamientos no cubiertos por ninguna empresa y que son potencialmente generadores de beneficios. Ello está íntimamente relacionado con la segmentación del mercado.

Las alternativas y objetivos estratégicos deben ser claros y precisos, y, en la medida de lo posible, cuantificables. El análisis del presente y del futuro, el diagnóstico de la empresa, revela una situación determinada frente al entorno y el sector. Esta posición obligará a una estrategia de inversión e innovación; o a crecer en el segmento actual; o a entrar en otros segmentos; o a retirarse completamente del mercado o del segmento (liquidación); o a cosechar lentamente el negocio; o sencillamente a mantener la posición. Y ello, a partir de implantar estrategias de ataque o de defensa frente a los competidores, en función de nuestra situación en comparación a ellos, para lo que existen cuatro posibilidades de actuación competitiva: a) ser el líder, innovar; estrategia de ataque; b) ser el aspirante, intentar convertirnos en líder; estrategia de ataque; c) ser el seguidor, tomar al líder como punto de referencia e imitar sus acciones; estrategia de defensa; d) ser el especialista, desmarcarse del resto de competidores y especializarse en un segmento; estrategia de defensa.

Pero para alcanzar dichos objetivos estratégicos se debe elegir, entre diversas opciones, el camino o la forma más adecuada de llegar a ellos. Según Porter (1985, 1987), las estrategias genéricas que se pueden utilizar son: a) Liderazgo en Costes: se basa en obtener ventajas en costes con respecto a la competencia, lo que permite ofrecer productos a precios inferiores. Refuerza la posición competitiva al ofrecer productos-servicios estandarizados y homogéneos a precios bajos, lo que implica el poder alcanzar grandes volúmenes de ventas; aunque para ello no debe descuidarse la calidad. Puede aplicarse a todas aquellas actividades que supongan una

elevada rotación de clientes y dirigidas a consumidores con elevada sensibilidad al precio; b) Diferenciación: consiste en desarrollar productos con cualidades distintivas importantes para que sean percibidos como algo "único" por el consumidor, se trata de vender "exclusividad". La diferenciación refuerza la posición competitiva, al generar la fidelidad de la clientela al producto y reducir la sensibilidad al precio; c) Especialización o Enfoque: implica concentrarse en satisfacer las necesidades de un segmento o colectivo específico de usuarios o consumidores, ofertando una adecuada gama de productos especializados. Refuerza la posición competitiva mediante un efecto de diferenciación y/o la reducción de costes por efecto de la especialización.

La Teoría Económica Evolutiva de la Empresa y la Ecología de las Poblaciones

Las teorías de la empresa de origen económico analizadas en el capítulo 2 coinciden en el estatismo de sus análisis: se preocupan de la explicación de las formas organizativas existentes en cierto mercado, sin abordar el estudio de su dinámica de cambio. La incorporación de la dinamicidad al análisis económico de las organizaciones ha sido obra de un conjunto disperso de trabajos, que puede agruparse dentro de lo que se denomina Teoría Económica Evolutiva de la Empresa. Como veremos, esta línea de investigación guarda claras concomitancias con una aproximación evolutiva inmersa en la Teoría de la Organización, denominada Ecología de las Poblaciones, compartiendo ambas un origen biológico, en la medida en que se apropian del bagaje conceptual procedente de la biología evolucionista de Darwin.

Los planteamientos evolutivos del cambio económico pueden detectarse ya en Marshall (Winter, 1987:615), cuando afirmó que: "*la Meca del economista está en la biología económica más que en la dinámica económica*". Se introduce así en el pensamiento económico la premisa de que el cambio evolutivo en la realidad económica es irreversible. Nuevos hitos en el desarrollo de la economía evolutiva fueron las ideas de "*espíritu emprendedor*" y de proceso de innovación del empresario de Schumpeter (1934), Alchian (1950) y Hirshleifer (1977). Particularmente este último sugiere que los conceptos de "competencia biológica" y "competencia económica" son muy similares, y que la economía tiene mucho que aprender de la forma de razonar de los biólogos. Así analiza desde una perspectiva biológica los conceptos económicos de maximización de beneficios y maximización de utilidades que constituyen las hipótesis básicas de la Teoría de la Firma (Teece, 1990).

Una investigación más reciente en la misma línea de integración de la Economía y la Biología es el trabajo de Nelson y Winter (1982); tres son sus características básicas: 1) La definición de la población o sistema como unidad de análisis; 2) La importancia concedida a la selección ambiental; 3) El énfasis sobre las rutinas organizativas y los límites a la adaptabilidad organizativa.

El modelo de Nelson y Winter coloca la acumulación de rutinas organizativas y el desarrollo continuo de mutaciones en la combinación de rutinas como el elemento central de la dinámica del cambio económico y la competencia. El comportamiento de las empresas se caracteriza por nociones behavioristas de satisfacción más que de optimización. Las empresas compiten introduciendo nuevos métodos lo más próximos posibles a sus capacidades internas (investigando cambios incrementales en sus rutinas organizativas), y en función de las oportunidades tecnológicas que se les presentan. Las capacidades organizativas se sostienen sobre rutinas no explicitadas, y que son desarrolladas y mejoradas continuamente mediante la práctica. Este aprendizaje a través de la experiencia implica que las capacidades de una empresa son siempre función de su propia historia, lo cual dificulta la imitación aunque fuesen observables y discernibles.

Una de las ideas subyacentes es este modelo teórico es que una empresa no puede cambiar su estrategia o su estructura rápida o fácilmente. Confluye así con los planteamientos de la Ecología de las Poblaciones (Rumelt, Schendel y Teece, 1991). Las diferencias entre ambas teorías se centran, más bien, en la perspectiva de análisis de su objeto de estudio. Los investigadores que estudian la evolución de las poblaciones tienden a trabajar en la tradición sociológica, mientras que los investigadores centrados en las capacidades de la empresa y el progreso tecnológico tienden a trabajar en la corriente económica. Las aportaciones de los anteriores autores han sido posteriormente acompañadas de un incesante número de investigaciones evolucionistas, actualmente encuadradas dentro de la denominada Teoría de las Capacidades Dinámicas. Su campo central de interés es el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. El amplio número de trabajos que conforman este enfoque (entre otros, Nelson y Winter, 1982; Dosi, 1982; Rumelt, 1984, 1991; Teece, 1986; Winter, 1987a; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk, Evans y Schulman, 1992) han construido un concepto de empresa como el conjunto de las capacidades y habilidades que ésta posee. A través de esta línea de investigación, la Teoría Económica Evolutiva de la Empresa entronca con la Teoría de Recursos y Capacidades.

El elevado volumen de literatura que surge de esta corriente de pensamiento presenta un alto interés para la Dirección Estratégica. Al respecto, Teece (1990) señala diversas razones para ello: 1) Su relación con el proceso de cambio tecnológico y con cuestiones clave para la Administración de Empresas que operan en sectores caracterizados por tecnologías rápidamente cambiantes; 2) Su profundo estudio de los procesos de producción, aprendizaje e innovación, aspectos de gran interés para el proceso de diseño e implantación de las estrategias; 3) Su examen de la dinámica y de los procesos de cambio hace esta teoría altamente interesante para la estrategia, asentada en el concepto de entorno turbulento.

Íntimamente relacionada con la Teoría Económica Evolutiva de la Empresa, la Ecología de las Poblaciones o de las Organizaciones trata de aplicar los modelos de selección natural, desarrollados en la bioecología evolucionista de Darwin, a los sistemas sociales. La aplicación de estos modelos al estudio de las organizaciones tienen como antecedentes los trabajos de Hawley (1950) y Campbell (1969), aunque los primeros estudios son de Hannan y Freeman (1977), Aldrich (1979) y McKelvey y Aldrich (1983). La ecología de las poblaciones toma como unidad de análisis no las organizaciones individuales, sino la población o conjunto de organizaciones altamente homogéneas. Se centra en el estudio del modo en que, dentro de una población de organizaciones, el entorno selecciona de forma natural a las organizaciones que sobreviven; son los procesos de selección del entorno, más que los procesos de adaptación al entorno, los que explican las distintas tasas de nacimiento y muerte de las organizaciones. Al respecto, hay que destacar que este programa de investigación presenta puntos de acuerdo con la economía convencional, ya que ésta estudia el conjunto de empresas sin detenerse en el comportamiento de empresas individuales. Además, también contiene una base darwinista al suponer que las empresas ineficientes serán expulsadas del mercado. Así, un mercado de competencia perfecta es un claro ejemplo de población organizativa ya que todas las empresas que actúan en él son similares y las que no se adaptan a sus condiciones serán eliminadas.

El primer concepto clave de esta escuela es la de “nicho”, que puede considerarse como la versión ecológica del concepto de entorno organizativo. Los recursos ambientales están estructurados en forma de “nichos”, definidos como el espacio o la combinación de recursos dentro del cual puede sobrevivir y reproducirse una población (Hannan y Freeman, 1977:947). La escasez de recursos hace que sólo sobrevivan aquellas formas organizativas capaces de aprovecharlos de la mejor manera posible. Por ello, Aldrich (1979:28) define los nichos del entorno como “*combinaciones específicas de recursos y otras restricciones que*

son suficientes para sustentar una forma organizativa". El ciclo vital de las organizaciones, como miembros de poblaciones, consiste en nacer, encontrar su nicho ecológico y al final morir.

El segundo concepto fundamental de esta escuela es el de "*forma organizativa*". Las poblaciones se definen como agrupamientos de organizaciones con formas similares. Al fin de aprovechar determinados recursos, sin que se excluya el establecimiento de relaciones simbióticas con otras poblaciones, las empresas adquieren ciertas formas organizativas que reúnen configuraciones específicas de objetivos, valores, normas, rutinas, actividades, estrategias, conocimientos y habilidades (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979; McKelvey, 1982; Freeman y Boeker, 1984; Pfeffer, 1982), que le confieren competencias distintivas en ciertas áreas. La homogeneización interna entre el conjunto de organizaciones que comparten cierto nicho deriva del aprendizaje de las empresas con agrupaciones más efectivas. Las agrupaciones que experimenten dificultades aprenderán de las más efectivas y ello provocará la homogeneización interna entre un conjunto de organizaciones que comparten un determinado nicho. La diferenciación entre poblaciones es consecuencia de la tendencia a agrupamientos específicos de aquellos elementos que definen una forma organizativa.

Esta perspectiva sugiere que las posibilidades de adaptación al medio de las organizaciones están limitadas por su posesión de altos niveles de "inercia estructural". Su origen puede estar en restricciones internas, como inversiones en activos específicos difícilmente transmisibles, estructuras de comunicación, limitaciones cognitivas de los directivos, la propia historia de la empresa o el temor al cambio por resistencias a alteraciones del equilibrio político. Las restricciones externas pueden consistir en barreras de entradas y de salida, problemas de legitimidad organizativa, limitaciones informativas sobre la evolución del entorno turbulento, etc. El efecto más importante de esta inercia organizativa son los obstáculos a los cambios drásticos de la forma organizativa. Este conjunto de premisas conduce a la Ecología de las Poblaciones a rechazar la hipótesis básica del Enfoque Contingente: la capacidad de las organizaciones para mantener su adaptación al medio mediante modificaciones internas. El cambio en las poblaciones no se realizaría entonces mediante procesos de cambio adaptativo en el ámbito organizativo individual. La hipótesis de capacidad múltiple de adaptación individual es ahora sustituida por procesos sistemáticos de selección y sustitución natural dentro de las poblaciones, por los cuales se "elige" una

determinada forma organizativa. La restricción de recursos limitados hace que sólo sobrevivan las formas organizativas capaces de aprovecharlos más eficientemente y, en consecuencia, el entorno selecciona las poblaciones más adaptadas y elimina a las demás. Este proceso de selección natural es definido por Soo, Oliga y Puxty (1980) como el proceso por el cual las organizaciones que se adaptan a los criterios del entorno son seleccionadas positivamente y sobreviven; fracasando las demás, lo que supone que las organizaciones ineficientes serán expulsadas del mercado (seleccionadas negativamente).

A medida que el proceso de selección natural se consume, la diferenciación interna en las poblaciones se hará mínima (las poblaciones cada vez serán más homogéneas) y la externa interpoblaciones máxima: surgirá, así, una nueva forma organizativa. En las líneas más radicales de la Ecología de las Poblaciones, tal como la formulada por Campbell (1969), el proceso de cambio se explica por la hipótesis de que son los entornos los que seleccionan a las organizaciones que sobreviven sobre la base del encaje entre las características del propio entorno y las formas organizativas. El proceso de selección se desarrollaría entonces mediante tres procesos, que son otros tantos principios: 1) *Variación*. Dentro de las poblaciones de organizaciones se observan continuamente nuevas formas organizativas, ya sean originadas por medio de procesos planificados o involuntarios. Estos cambios en las formas organizativas pueden ser entre organizaciones que surgen sobre todo en el momento de su fundación (Pfeffer, 1982); 2) *Selección*. Tras generarse las innovaciones en la fase de variación, el entorno selecciona aquellas variaciones diferenciales en las formas organizativas que mejor se le adaptan: serán aquellas nuevas especies organizativas que tendrán éxito, al lograr encontrar un nicho y adquirir los recursos necesarios para su supervivencia, desapareciendo el resto de innovaciones; 3) *Retención y difusión de las variedades más interesantes*. Consiste en la preservación e institucionalización de las formas organizativas seleccionadas. Los activos preservados son las competencias tecnológicas y directivas que utiliza la nueva especie organizativa para explotar los recursos de su entorno. Cuando estos activos ofrecidos por las nuevas formas son altamente valiosos para el entorno se procede a su institucionalización o difusión, principalmente mediante los contactos entre empresas de la población.

Posteriormente, Lewontin (1974) incorporó un cuarto principio, el de la “lucha por la existencia”, que alude a la lucha competitiva entre las empresas para obtener los recursos que necesitan. Este principio pone de relieve que la supervivencia de las poblaciones de empresas

depende de la existencia suficiente de recursos y oportunidades económicas. Otro problema central de la Ecología de las Poblaciones es el por qué dominan ciertas formas organizativas en ciertos tipos de entornos. El análisis ecológico del comportamiento organizativo en mercados competitivos se funda en otro principio clave, el de “isomorfismo”, propuesto por Hannan y Freeman (1977). Este principio indica la existencia de una correspondencia entre las características estructurales de una organización y un determinado tipo de entorno; de modo que, para cada entorno identificable, sólo existirá una forma organizativa óptima. Aplicado al proceso de selección implica que cada entorno seleccionará aquella forma organizativa que se configure como óptima para él.

Desde la dimensión estratégica, el modelo ecológico utiliza para distinguir entre formas organizativas el modo de explotación de los recursos dentro de un nicho. Contraponen así las organizaciones caracterizadas por “estrategias-r”, orientadas a la innovación rápida para explotar las nuevas oportunidades de recursos y lograr ventajas competitivas por ser los primeros en el mercado, a las organizaciones que siguen “estrategias-k”, imitadoras de las anteriores y que compiten sobre la base de un uso más eficiente de los recursos (Brittain y Freeman, 1980). En el modelo ecológico, la denominación “k” alude a la capacidad del nicho, definida por el número máximo de organizaciones que puede soportar, y la “r” se refiere a la tasa de crecimiento de la población. Un concepto vital para la idoneidad de uno u otro tipo de estrategia es de “densidad de población”, el cual indica el grado en que una población ha explotado los recursos disponibles en un nicho. En este sentido, cuanto mayor es el tamaño de la población de empresas mayor será el nivel de utilización de los recursos, y mayor la densidad de población. La densidad de población influye de forma diferente en la evolución de una población y en la forma organizativa óptima. Respecto a su influjo en la evolución de la población, suele representarse mediante una curva convexa en el caso de la creación de empresas y una curva cóncava, más o menos simétrica, para la desaparición de empresas (Delacroix y Rao, 1994). En cuanto a la forma organizativa idónea, el principio establecido es que con el incremento de la densidad la dinámica entre las formas organizativas pasa a ser más competitiva aumentando la eficacia de los “estrategas-k” perdiendo valor la mayor capacidad para explotar rápidamente oportunidades de recursos de los “estrategas-r”; el transcurso del tiempo, dentro de cierto sector, suele conducir al reemplazo de las poblaciones de “estrategas-r” por las poblaciones de “estrategas-k” (Baun y Singh, 1994).

La Teoría de la Dependencia de Recursos

La Teoría de la Dependencia de Recursos es, al igual que la Ecología de las Poblaciones con la que se relaciona, una teoría de control externo. Pfeffer (1982:173-175), comentando las relaciones entre ambos enfoques, señala que ambas comparten la preocupación por los problemas relativos a los efectos de los ambientes sobre las organizaciones, las variables consideradas dependientes en el enfoque del fracaso del mercado (fusiones e integración vertical) y una aproximación menos racionalista que las aportaciones del pensamiento económico. Sin embargo, existen entre ellas diferencias importantes: 1) La Teoría de la Dependencia de Recursos pone su foco de interés en organizaciones individualmente consideradas, y no en una población de organizaciones; 2) La Ecología de las Poblaciones adopta una perspectiva temporal más prolongada; 3) Hay ciertas desemejanzas en la conceptualización del entorno entre ambas perspectivas. Aunque ambas enfatizan la importancia decisiva de la dimensión ambiental de escasez-riqueza, cambio e incertidumbre, la perspectiva ecológica tiende a contemplar el entorno como estrictamente exógeno, mientras que la Teoría de la Dependencia de Recursos no sólo admite el cambio del entorno, sino también que dicho cambio puede reflejar las acciones adoptadas por las empresas; 4) La Ecología de las Poblaciones se preocupa de la selección del entorno en términos de los procesos de nacimiento y muerte de las organizaciones, qué organizaciones se crean y cuáles sobreviven, problemas que están fuera del alcance teórico y empírico de la Teoría de la Dependencia de Recursos, preocupada más bien por la capacidad de adaptación de la organización a su entorno; 5) El grado de racionalidad asumido en el comportamiento constituye el origen de las diferencias más importantes. La Ecología de las Poblaciones es menos normativa que la Teoría de la Dependencia de Recursos, la cual incorpora más elementos de acción y elección racionales.

La Teoría de la Dependencia de Recursos tiene como desarrollos más generales los trabajos realizados por Aldrich, Pfeffer y Salancik (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978). No obstante, se trata de un enfoque que entronca fuertemente con otros modelos teóricos, como el modelo económico-político de las organizaciones (Benson, 1975), el enfoque dependencia-intercambio (Jacobs, 1974), el enfoque contingente (Lawrence y Lorsch, 1967), especialmente en la línea de la contingencia estratégica (Hickson et al., 1971), y con la Ecología de las Poblaciones, como ya hemos señalado.

La teoría de la dependencia de recursos analiza el control externo al que se ven sometidas las organizaciones por su necesidad de obtener recursos de otras entidades, ya que se supone que ninguna organización es autosuficiente y deben, por tanto, relacionarse con otras para obtener aquellos recursos que necesitan para garantizar su supervivencia (Aldrich, 1979; Pfeffer y Salancik, 1978). Hecho que las obliga a hacerse dependientes de su entorno, esto es, de las organizaciones en relación con aquellas con las que compiten y comparten recursos. En consecuencia, la teoría de la dependencia de recursos considera que la dependencia de la organización del entorno proviene del hecho de que ninguna organización es capaz de generar por sí misma todos los recursos que necesita, presuponiendo que existe una distribución asimétrica de recursos en el entorno, hecho que coloca a las organizaciones en una situación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan. Esto le confiere poder al provocar demanda de las organizaciones en términos de precios competitivos, productos y servicios deseados, niveles de calidad superiores o menores tiempos de respuesta. De aquí que esta teoría priorice en su análisis los procesos de poder tanto internos a la organización como externos, concretizándolos en la toma de decisiones en torno a aquellos recursos considerados críticos para la organización y sin los cuales ésta no puede funcionar (Pfeffer y Salancik, 1978).

Este modelo niega, por tanto, la validez de aquellas perspectivas que conciben a las organizaciones como entes autónomos, autodirigidos que persiguen sus propias metas, y plantea que las organizaciones se ven dirigidas por otras, enfrentadas a restricciones y controles externos (Pfeffer y Salancik, 1978; García Madaria, 1985). Una aplicación del modelo de dependencia de recursos es el análisis de redes el cual defiende que las organizaciones han de estudiarse en relación al resto de entidades con las que compiten y comparten recursos, resaltando el control externo al que puede verse sometida la empresa por su necesidad de relacionarse con otras entidades y grupos. El análisis de este fenómeno explica cuestiones relacionadas con los cambios en las actividades interorganizativas, como son la formación de coaliciones, diversificación de actividades o integración vertical (Bueno y Morcillo, 1993).

Por tanto, la premisa inicial de que parte esta teoría es que ninguna organización es autosuficiente, desechando la posibilidad de estrategias autárquicas donde la empresa se autoabastezca de todos los recursos que necesita. La hipótesis derivada es que todas las organizaciones precisan intercambios con el entorno para asegurar su supervivencia, siendo

ésta la raíz del modo en que la organización se comporta y toma decisiones. Como consecuencia inmediata de esta hipótesis, se acepta y revaloriza la premisa de la organización como sistema abierto. Desde un inicio se recalca que el comportamiento, la estructura, las actividades y los productos organizativos son explicados por el contexto en que se incrusta la organización. Por ello, este modelo teórico puede definirse como un modelo interorganizativo de dependencia de los recursos, donde la cuestión central es el estudio comparado de las organizaciones con el resto de unidades con quienes comparte y/o compite por los recursos. Su ubicación dentro de las Teorías de Control Externo manifiesta precisamente el hecho del control externo del comportamiento de la organización, por otras organizaciones de su entorno, derivado de su necesidad de abastecerse de recursos.

Pfeffer (1982:164) identifica dos elementos cruciales de este enfoque relativos al comportamiento organizativo: 1) El primero hace referencia a la dimensión de la restricción externa, y sostiene que *“las organizaciones reaccionarán (y deben reaccionar) más a las demandas de aquellas organizaciones o grupos que, en el ambiente, controlan recursos decisivos. En otras palabras, la teoría de la dependencia de recursos describe el desarrollo del poder interorganizacional y sostiene que este poder afecta las actividades de las organizaciones”*; 2) La segunda dimensión del comportamiento organizativo hace referencia a que *“los directivos y administradores tienden a manejar sus dependencias externas, tanto para garantizar la supervivencia de la organización como para adquirir, si es posible, más autonomía y libertad con respecto a la restricción externa”*. En este aspecto nace el diseño de las estrategias organizativas para afrontar las restricciones externas derivadas de la interdependencia de recursos, interdependencia de tipo competitiva, cooperativa o simbiótica.

Frente a la hipótesis del modelo ecológico, la Teoría de la Dependencia de Recursos admite, entonces, explícitamente, el poder activo de las organizaciones y de la habilidad directiva para implantar estrategias de respuesta y de adaptación ante los cambios del entorno. Las organizaciones son restringidas por su ambiente, pero mantienen una capacidad para modificarlo, siendo su grado de libertad función de su propio poder interorganizativo y de la habilidad directiva para diseñar estrategias de modificación del entorno en su favor. Astley y Van de Ven (1983) hablan por ello de la aparición de un concepto de entorno “social”, contrapuesto al concepto de entorno “natural” cuyos efectos mediatiza un control social. Esta nueva premisa conduce a configurar las relaciones empresa-entorno y los procesos de cambio en las organizaciones como problemas centrales para las elecciones estratégicas. La hipótesis

de la “neutralidad directiva” respecto al éxito y la competitividad de la empresa queda sí arrinconada.

No obstante, como han señalado Aldrich (1979) y Freeman (1982), el potencial de modificación del entorno a fin de manejar la dependencia externa es una capacidad privativa de las grandes organizaciones. Sin embargo, no debe deducirse de ello, como dichos autores sostienen, que la Teoría de la Dependencia de Recursos sólo es aplicable a grandes empresas, que sería el caso si restringimos al análisis a acciones individuales. Las pyme pueden alcanzar también una capacidad de control y presión sobre el entorno considerable, a través de estrategias de asociación y cooperación (Pfeffer, 1982:168-169).

La Teoría de la Dependencia de Recursos no se ha limitado a constatar la existencia de relaciones entre ciertas condiciones ambientales y las estrategias empresariales, sino que además ha profundizado en la cuestión de cómo las condiciones ambientales pueden influir en las decisiones y estrategias adoptadas por las empresas. Pfeffer y Salancik (1978:227-230) sostienen que el entorno afecta a la organización mediante el impacto de las contingencias ambientales sobre la distribución de poder interna a la organización. Si dicha distribución de poder influye en los procesos de dominio de puestos directivos clave, caracterizan la toma de decisiones de la empresa, y, consecuentemente, las acciones y estructuras de la organización. Por tanto, la Teoría de la Dependencia de Recursos aporta un modelo teórico que liga los efectos ambientales con los procesos políticos internos de las organizaciones, aunque considerando éstos como independientes en cierta medida de aquellos factores ambientales, lo cual permite una explicación del ensamblamiento entre las organizaciones y sus ambientes más flexible que en otros modelos teóricos. Quizás aquí radica la aportación de mayor valor de este enfoque a la Teoría de la Estrategia, encontrándose muchas concomitancias con la visión sociopolítica del proceso estratégico.

La Teoría de Recursos y Capacidades

El retorno en la Arquitectura Estratégica al camino emprendido por las primeras teorías sobre la estrategia, tanto por su enfoque en la construcción de la teoría como por la importancia central del concepto “*competencias distintivas*”⁵, ha contado con la cooperación de una nueva línea de investigación de los orígenes de las ventajas competitivas intrínsecas a

⁵ Selznick (1957) utiliza el término “competencia distintiva” para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores; Hamel y Prahalad (1995) acuñan el de “competencias esenciales o nucleares” para

la empresa: la Teoría de Recursos y Capacidades⁶. Los estudios predominantes sobre análisis estratégico de la década de 1980 volcaron su atención en el estudio del binomio estrategia-entorno (ejemplos serían las aportaciones de Porter y del proyecto PIMS), relegando a un segundo plano el estudio del ámbito interno de la empresa-estrategia (Grant, 1991; García Falcón, 1995:262). Desde esta perspectiva teórica, se enfatiza el papel de la estructura existente en un sector de actividad como determinante de la ventaja competitiva de las empresas, no dando luz sobre cómo empresas que operan en el mismo sector de actividad siguen obteniendo rentabilidades desemejantes. Para el estudio de esto último, Cuervo (1995:53) piensa que se están desarrollando otras teorías que centran mejor su atención en la heterogeneidad empresarial, refiriéndose en especial a la Teoría de Recursos y Capacidades. Los planteamientos que se proponen en ella plantean la diversidad entre empresas debido a la posesión por parte de éstas de unas competencias básicas, nucleares o esenciales (Prahalad y Hamel, 1995) o de unos recursos y capacidades como base de una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, Rumelt, 1991, Peteraf, 1993).

Por lo tanto, frente a los postulados de la Economía Industrial que defienden que las diferencias en las rentabilidades dependen de la estructura competitiva del sector en el que se ubica la empresa, la Teoría de Recursos y Capacidades aporta evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa para encontrar las verdaderas justificaciones de las diferencias de resultados (Wernerfelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis de esta teoría frente a la industria o el mercado de la Economía Industrial. Los modelos que se centran en el análisis del atractivo del sector, donde la ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo viene vía posición en los mercados de productos/servicios, presuponen dos hipótesis de partida subyacentes: a) los recursos que manejan las empresas de un mismo sector y las estrategias que llevan a cabo son homogéneas; b) en el caso que exista heterogeneidad de recursos, ésta tendrá una corta duración puesto que los recursos son altamente móviles, ya que existe un mercado de factores donde tendrá lugar su compra-venta (Barney, 1991). Por el contrario, en la Teoría de Recursos y Capacidades, se pone el énfasis en el interior de la empresa y en su relación con la estrategia y consiguientemente con los resultados, los dos supuestos anteriores

distinguir las capacidades fundamentales para el resultado y la estrategia de la empresa de aquellas otras que resultan periféricas.

⁶ Los evidentes entrelazamientos temporales y doctrinales entre los trabajos ubicables dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades, procedentes de la Economía y de la Administración de Empresas, definen esta escuela de pensamiento como híbrida.

se rechazan y se sustituyen por los siguientes: a) los recursos que manejan las empresas de un determinado sector pueden ser idiosincrásicos, y por lo tanto, esas empresas podrán ser heterogéneas; b) es más, dicha heterogeneidad podrá ser de larga duración puesto que los recursos que pueden controlar las empresas no son perfectamente móviles (Barney, 1991). Bajo estos planteamientos se puede empezar a vislumbrar como la competitividad de la empresa dependerá de la dotación de recursos de que disponga así como de su capacidad interna para coordinarlos (Fernández, 1993).

Tal como señalan Mahoney y Pandian (1992), la Teoría de Recursos y Capacidades ofrece la posibilidad de diálogo entre una gran variedad y diversidad de perspectivas y aportaciones, lo cual la hace muy atractiva para una diversidad de científicos provenientes de campos de investigación de la empresa muy distintos. Estos autores afirman que este enfoque se alimenta y se complementa con los conceptos que se manejan sobre todo en tres ámbitos: 1) La investigación alrededor de la Estrategia, destacando los conceptos de las competencias distintivas y la diversificación; 2) Las aportaciones realizadas desde el paradigma de la Economía de las Organizaciones, donde sitúan a la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Derechos de Propiedad, la Economía de los Costes de Transacción y la Economía Evolutiva; 3) Su confluencia con algunos conceptos de la Organización Industrial, tanto de los procedentes de la Escuela de Chicago como de los procedentes de la Escuela de Harvard.

Los antecedentes económicos se pueden encontrar en los trabajos de economistas clásicos como Ricardo, integrantes de la Economía Industrial (Chamberlain, Mason, Bain, Stigler, Demsetz) o de economistas iconoclastas como Schumpeter. También se han incorporado elementos de la Economía de las Organizaciones, sobre todo de la Teoría de los Costes de Transacción (Coase, Williamson), haciendo que se convierta en una teoría mucho más dinámica y preocupada por la eficiencia que por el poder de mercado. Ahora bien, su aportación más rica ha sido hacer resurgir las ideas de investigadores pioneros de la estrategia de la empresa como Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971), con el especial interés en el análisis interno dentro de la fase de formulación estratégica, donde se pone de relieve la importancia de las competencias o capacidades distintivas como base de la ventaja competitiva de la empresa..

Desde la perspectiva no económica, el énfasis puesto en el análisis interno de la empresa permite enlazar con las aportaciones que se han hecho desde el enfoque de la Teoría de la Organización, tanto en el estudio de las estructuras como, sobre todo, de los procesos,

como señalan Fernández y Suárez (1996), destacando los trabajos de Hannan y Freeman (1977), Pfeffer y Salancik (1978) y Romanelli y Tushman (1986). Para Mahoney y Pandian (1990), la Teoría de Recursos y Capacidades se basa en la confluencia de la Teoría de Recursos y de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que analizan un mismo problema desde dos perspectivas complementarias: estática la primera y dinámica la segunda. En la tabla siguiente resumimos los principales trabajos provenientes de cada una de estas dos ramas de investigación, que en la actualidad se consideran como un único cuerpo teórico.

Principales aportaciones a la Teoría de Recursos y Capacidades desde sus dos ramas de investigación

TEORÍA DE RECURSOS	TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS
Selznick (1957)	Schumpeter (1934)
Penrose (1959)	Nelson y Winter (1982)
Andrews (1971)	Rumelt (1984)
Lippman y Rumelt (1982)	Teece (1986)
Teece (1982)	Winter (1987a)
Wernerfelt (1984)	Prahalad y Hamel (1990)
Montgomery y Wernerfelt (1988)	Stalk, Evans y Shullman (1992)
Mahoney y Pandian (1990)	
Barney (1991)	
Grant (1991)	
Peteraf (1993)	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los trabajos referenciados.

Como hemos indicado anteriormente, la Teoría de Recursos es heredera de las aportaciones pioneras de Selznick (1957), Penrose (1959) y Andrews (1971)⁷. Penrose concibe la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en sí mismos sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son utilizados (servicios directivos); señala que estos servicios configuran la competencia empresarial y la competencia directiva. Sobre la base de estas ideas ha surgido un conjunto de interesantes investigaciones (Ouchi, 1981; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Montgomery y Wernerfelt, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993), enfocadas a la explicación de las ventajas competitivas de la empresa a partir de la dotación

⁷ En el enfoque de recursos y capacidades la sensibilidad a la importancia de los recursos ha sido expresada, en el pensamiento sobre organización de empresas, desde algunos de sus trabajos pioneros más relevantes. Y se ha subrayado, con no menos énfasis, la importancia crítica de la forma en la cual esos recursos se combinan. Así, según Penrose (1959): “una empresa es algo más que una unidad administrativa; es también un conjunto de recursos productivos cuya distribución entre los diferentes usos y en el curso del tiempo se determina por decisiones administrativas... Los recursos físicos de una empresa consisten en cosas tangibles: instalaciones, equipos, terrenos, recursos naturales... Ahora bien, estrictamente hablando, los factores esenciales en el

de recursos tangibles e intangibles de que dispone. La Teoría de las Capacidades Dinámicas centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. Su dimensión dinámica lleva a pensar que su origen remoto se encuentra en las ideas de “espíritu emprendedor” y proceso de innovación del empresario formuladas por Schumpeter (1934). El amplio número de trabajos que conforman este enfoque (entre otros, Nelson y Winter, 1982; Dosi, 1982; Rumelt, 1984, 1991; Teece, 1986, Winter, 1987a; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk, Evans y Shullman, 1992) han construido el concepto de que la competitividad de la empresa se basa en las capacidades y habilidades que posee.

No obstante, las evidentes complementariedades entre ambas teorías permiten su integración, como aconsejan Amit y Schoemaker (1993). Las características de ambos tipos de activos sirven entonces de fundamento a una teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y las capacidades. La tesis central de la teoría de Recursos y Capacidades es la heterogeneidad de las empresas, nacida de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen. Por una parte, la ejecución por la empresa de sus actividades requiere activos internos, de naturaleza tanto tangible (activos físicos y financieros) como intangible (encarnados en recursos humanos y tecnologías). Por otra parte, la ejecución de actividades crea otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos a la empresa; o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de marca, relaciones y redes). Entre los activos internos y externos existen circuitos de retroalimentación permanente, que influyen sobre el coste o la eficacia de cada uno de ellos. Esta disparidad entre empresas derivada de los recursos y capacidades poseídos constituye la base para el alcance de ventajas competitivas sostenibles, y justifica los diferentes resultados de empresas ubicadas en un mismo negocio.

De esta manera, la perspectiva basada en los recursos y las capacidades, según Grant (1996), concibe la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, sobre las cuales se construye la ventaja competitiva de la empresa; los beneficios que se derivan de ellas suponen rentas obtenidas por la utilización de estos recursos y capacidades al proporcionar un determinado poder de mercado. En consecuencia, el enfoque de competitividad que presenta esta corriente de pensamiento, a la hora de explicar el éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el

proceso de producción no son los recursos en sí, sino solamente los servicios que tales recursos rinden. Los

aprovechamiento de los fallos del mercado conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria a la asimetría inicial de recursos entre las empresas, a la posesión de una “cartera” de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que condicionan la forma de diferenciación (sustantividad) de cada empresa.

Las capacidades organizativas suponen la integración de grupos de recursos, básicamente los conocimientos y habilidades de los empleados; lo cual puede llevarse a cabo por dos vías: a) los conocimientos especializados pueden ser transferidos, y por lo tanto integrados, por medio de reglas, directrices y procedimientos de trabajo, y b) los individuos pueden integrar sus conocimientos y destrezas sin una dirección o comunicación verbal significativas, coordinándose mediante "rutinas organizativas", las cuales, según Nelson y Winter (1982), son modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas y que configuran el fundamento de las capacidades organizativas.

El papel de dichos mecanismos de coordinación ofrece un nuevo enfoque en la determinación de la ventaja competitiva. Así, para conectar los recursos y las capacidades es fundamental la habilidad de la dirección tendente a alcanzar elevados niveles de coordinación y cooperación de los recursos, especialmente los humanos, que intervienen en el desarrollo de las rutinas organizativas. Ello depende del éxito de los sistemas de motivación y socialización de los empleados para promover su compromiso activo con los objetivos corporativos. De esta manera, el estilo de dirección, el modelo de liderazgo, los procesos de autoridad y poder, la cultura de la empresa, la formación y los sistemas de control, remuneración y comunicación, adquieren una importancia crucial para el mejor desempeño estratégico. Por lo tanto, la Teoría de Recursos y Capacidades parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al concepto de competencias nucleares (Prahalad y Hamel, 1990), y del énfasis sobre los activos intangibles como raíces esenciales de las ventajas competitivas⁸. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización, y deben consecuentemente guiar la elección estratégica.

En esta línea de pensamiento estratégico, un factor crucial es el cuestionamiento del concepto tradicional de “ventaja competitiva sostenible”⁹, ya que no basta con tener una

servicios que rinden los recursos son una función del modo en que se emplean”.

⁸ Un completo análisis del papel que juegan los recursos y capacidades de la empresa en el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles se encuentra en Fernández (1993, 1995), Cuervo (1993) y Schoemaker (1990, 1994).

⁹ Para una discusión de este concepto véase Coyne (1986).

ventaja competitiva, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera: *“La competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle; lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos”* (Fernández, 1995:12).

Si se pretende alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, la colección de recursos y capacidades de la empresa debe de cumplir con una serie de requisitos que han sido estudiados en la literatura empresarial. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como “recursos críticos” (Wernerfelt, 1984), “factores estratégicos” (Barney, 1986; 1991) o “activos estratégicos” (Amit y Schoemaker, 1993; Schoemaker y Amit, 1994). En este sentido, y en general, para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva, en primer lugar, debe ser escaso, es decir que no sea utilizado por los competidores; en segundo lugar, ser relevante, es decir que se corresponda con algún factor clave de éxito en el sector; y en tercer lugar, difícil de imitar, es decir que los rivales tengan dificultades para acceder o replicar dichos recursos o capacidades.

La Teoría de la Organización que Aprende

La creciente importancia del aprendizaje en las organizaciones ha generado una corriente normativa que pretende indicar los requisitos necesarios para que una organización sea calificada como una organización que aprende o inteligente (*“learning organization”*). En este sentido, no se aleja mucho de la perspectiva cultural. Algunas de las definiciones más importantes de la organización que aprende son: 1) Es aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que se apoyan nuevas formas y patrones de pensamiento, y en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente (Senge, 1990); 2) Es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma continuamente (Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991); 3) Es aquella donde existe el clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente de su trabajo, que es capaz de trasladar ese aprendizaje donde se

necesita y se asegura que es utilizado por la organización para transformarse constantemente (Garratt, 1987).

Peter Senge (1990) abrió definitivamente las puertas a este concepto al definir cinco disciplinas para encontrar el camino de este tipo de organizaciones: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Las tres primeras serían individuales, y las dos últimas colectivas. El pensamiento sistémico sería “la quinta disciplina”, ya que, para este autor, aúna el resto de disciplinas, las integra fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Según este autor, el pensamiento sistémico es un marco conceptual que propone ver interrelaciones en vez de cadenas casuales, a la vez que percibir los procesos en lugar de “fotos” de los sucesos y de las cosas. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar u ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente; representa el cimiento espiritual de la organización inteligente, ya que todo miembro de esta organización debe estar deseoso de aprendizaje y de autorrealización. La disciplina de trabajar con modelos mentales pretende aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. La visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino, en vez de mero acatamiento. El aprendizaje en equipo implica el dominio del diálogo y la discusión. El diálogo es la capacidad de los miembros de un grupo de apartar sus presunciones y entrar en un auténtico pensamiento conjunto.

En este sentido, Dixon (1997:25) afirma que los pasillos en las organizaciones son los lugares donde se crea el significado colectivo; en otras palabras, dicho significado no sólo es intercambiado sino que es construido a través del diálogo entre los miembros de la organización. Además, es únicamente en dichos “pasillos” donde el aprendizaje puede tener lugar en el ámbito organizativo. Para esta autora, los “pasillos” rompen con la idea de jerarquía, ya que sus características son el diálogo (no de expertos), la participación igualitaria, la tolerancia de distintas perspectivas, las experiencias compartidas, la disposición de datos de primera mano, etc¹⁰.

¹⁰ Al respecto, algunas organizaciones japonesas han sido pioneras al considerar la relevancia de este factor, creando salas de té o de descanso en el lugar de trabajo, que permiten ir a los trabajadores a ellas para descansar e intercambiar ideas, reflexiones o simplemente charlar un rato, que a pesar de parecer improductivo, a largo plazo no lo es. Como indica Webber (1993:28), “*en la nueva economía, las conversaciones son la forma de trabajo más importante. Las conversaciones son la manera en que los trabajadores descubren lo que saben, lo*

Según Davenport y Prusak (2001:6), el aprendizaje consiste en generar conocimiento, el cual es definido como *“una mezcla fluida y acumulada de experiencia estructurada, valores, creencias, intuición, creatividad, información contextual, comunicación, inferencia e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”*. Para estos autores, el conocimiento se desarrolla a lo largo del tiempo, es decir, requiere la acumulación de experiencia por parte de los empleados sobre la base de su aprendizaje formal e informal en la realización de sus tareas y en la resolución de los problemas o situaciones que les hayan ido surgiendo. Así, se fundamenta en la "sabiduría" adquirida "al pie del cañón", en el conocimiento de lo cotidiano, de lo "vivido".

De esta manera, tal como afirma Romer (1993:64), *“el potencial de generación de nuevas ideas a partir de las existencias de conocimiento en cualquier empresa es prácticamente ilimitado, especialmente si sus miembros tienen la oportunidad de pensar, aprender y hablar entre sí”*. Se trata de reunir a personas con distintas perspectivas, aptitudes, ideas, valores y formación para que trabajen conjuntamente en la resolución de un problema o proyecto. Los distintos enfoques que aporta cada uno enriquecen el debate y, por tanto, la generación de conocimiento. Leonard-Barton (1995) considera que la innovación se produce en las fronteras entre los modos de pensar, y no en el territorio provincial de una base de conocimiento y aptitudes. De esta manera hay que fomentar la diversidad cognitiva de la empresa, con personal de distintas disciplinas, conocimientos, experiencias y aptitudes (analíticas, racionales, intuitivas, artísticas,...), que trabajen juntos. Es lo que Nonaka y Takeuchi (1995) denominan como *"caos creativo"*.

El concepto de aprendizaje organizativo está siendo tratado a su vez, directa o indirectamente, por los nuevos desarrollos en Dirección Estratégica como son la Teoría de Recursos y Capacidades, la Gestión por Competencias y la Gestión del Conocimiento. Dicho tratamiento o acercamiento viene dado por una creciente importancia del análisis longitudinal o dinámico de la estrategia, además de un hincapié en el estudio interno de la empresa.

comparten con sus colegas, y en el proceso, crean conocimiento nuevo para la organización”. En occidente, la adaptación de las salas de té han sido las expendedoras de agua y las salas de descanso, cuya creación tiene el mismo objetivo: fomentar los intercambios espontáneos de conocimiento entre los trabajadores. Estos espacios de interacción deben formar parte de una cultura organizativa basada en el conocimiento, ya que las ideas nuevas necesitan de contextos no formales para surgir y transmitirse, de ambientes de confianza y calidez.

Edmondson y Moingeon (1996) entienden que hay dos implicaciones en la Teoría de Recursos y Capacidades que la hacen relevante para la investigación del aprendizaje organizativo: 1) El reconocimiento de que los recursos incluyen tanto activos tangibles y materiales como intangibles y tácitos. La idiosincrasia del conocimiento y las habilidades, lo cual entraría en el terreno del aprendizaje organizativo, podría legitimar recursos específicos de la empresa; 2) Los recursos específicos de la empresa reciben más énfasis, pero al poder ser adquiridos y/o desarrollados, lo cual, esto último, estaría dentro del terreno del aprendizaje organizativo, éste recibe también más atención.

De acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades, una empresa busca recursos y capacidades difíciles de imitar y valiosos para lograr ventajas competitivas sostenibles. La empresa busca diferenciarse a través de las capacidades distintivas, las cuales se desarrollan en las organizaciones a través de un proceso de transformación, por el cual recursos estándares son utilizados y combinados dentro del contexto organizativo, junto a las rutinas organizativas, para producir capacidades. Estas capacidades se convertirán en esenciales si son difíciles de imitar y valiosas. Dicho proceso de transformación requiere aprendizaje. El aprendizaje es importante porque determina el grado de originalidad o especificidad de la capacidad esencial y porque es una de las causas de su dificultad para imitarla¹¹.

Grant (1996:110-111) afirma que la emergente Teoría del Conocimiento no debería ser considerada una teoría de la empresa como tal, no siendo más que un desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que representa un particular hincapié en el conocimiento al considerarlo como el recurso más importante de la empresa. Asimismo, reconoce que el conocimiento es un aspecto central para otras teorías como la del aprendizaje organizativo, lo cual ha incrementado el interés en él, unido a una mayor atención por parte de la empresa y las organizaciones en los activos intangibles. Al respecto, este autor, presenta las características que reúne el conocimiento como generador de capacidades distintivas: 1) Un recurso o capacidad deber ser difícilmente transferido para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. Respecto al conocimiento esto es muy importante no sólo entre empresas, sino también dentro de la empresa; aunque en este último caso se trata de facilitar su transmisión; 2) La eficacia de la transmisión del conocimiento depende de su potencialidad de agregación. La transferencia de conocimiento implica capacidad de recepción o de absorción, lo cual

¹¹ Personas y grupos en la empresa aprenden a utilizar recursos para resolver problemas en el contexto de una determinada situación organizativa. La búsqueda de mejores prácticas de trabajo puede incluso llevar a la

depende de la capacidad del receptor de añadir nuevo conocimiento al existente; 3) Exceptuando patentes y *copyrights* el conocimiento no se puede poseer, lo cual desemboca en una ambigüedad en sus derechos de propiedad; 4) La especialización en áreas de conocimiento de los distintos miembros de la organización facilita la adquisición y generación de conocimiento, así como su aprendizaje en mayor medida; 5) El conocimiento se convierte en el input básico y principal del origen del valor añadido y de la competitividad de la empresa. Este énfasis se ve también en Drucker (1993:17) cuando indica que: *“el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el “suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera ésta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la “productividad” y la “innovación”, ambas aplicaciones del saber al trabajo”*.

Spender (1996:47) plantea que existen dos planteamientos acerca del conocimiento organizativo. El primero lo entiende como conocimiento individual compartido por todos los miembros de la organización. En esta perspectiva la dirección de la empresa busca, por un lado, que el conocimiento se transfiera fácilmente dentro de la organización y, por otro, que no existan fugas o escapes hacia el exterior. El conocimiento y la información, bajo este prisma, es básicamente lo mismo. El segundo planteamiento se refiere al conocimiento organizativo incrustado en las reglas y rutinas organizativas ejerciendo de restricción sobre los miembros de la organización. Según esta idea, la organización es la entidad que crea, mantiene y utiliza el conocimiento. Estos dos planteamientos coincidirían con los dos enfoques de la perspectiva cognitiva planteada en el aprendizaje organizativo.

En cuanto al primer planteamiento, de índole cognitiva, Grant (1996) sugiere que la empresa es una institución integradora de conocimiento, es decir, mantiene que los miembros de la organización no deben aprender lo que saben los demás, sino que simplemente es necesario que unan e integren sus conocimientos. Spender (1996), al respecto, propone el conocimiento como la base de una teoría dinámica de la empresa. Para ello, plantea el significado del conocimiento colectivo, diferenciándolo del individual. El conocimiento colectivo, implícito y social, es tratado también por Nonaka y Takeuchi (1995) y Nelson y

búsqueda de nuevos recursos. Además, implica combinar prácticas de trabajo y rutinas organizativas para la

Winter (1982), aunque sin profundizar en las razones por las que existe y surge. Los primeros se centran en cómo la creatividad individual contribuye en la generación de conocimiento colectivo. Los segundos lo hacen en los procesos de aprendizaje que llevan a la colectividad a producir rutinas y por lo tanto a aprender como si de una entidad cognitiva se tratara. Spender (1996), se acerca así a la teoría sociotécnica de sistemas y a la literatura social constructivista, al no considerar el conocimiento como un recurso, sino como un proceso. Además, distingue entre el conocimiento desarrollado por las personas y compartido con otros, cuyo mayor exponente sería Nonaka (1994), y aquel que es parte del sistema social

El segundo planteamiento es el denominado constructivista, el cual entiende el conocimiento como un acto de construcción o de creación, y no como una representación. Desde esta visión, el conocimiento puede ser explícito o tácito, con lo que no siempre es viable su expresión o compartirlo con los demás. En este sentido, Nonaka (1994) propone un modelo para gestionar los aspectos dinámicos de los procesos de creación del conocimiento organizativo. Su tesis fundamental radica en que el conocimiento organizativo es creado a través de un diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito, basándose en cuatro patrones de interacción entre ellos. Afirma que aunque el conocimiento es creado por las personas, las organizaciones juegan un papel clave en la articulación y ampliación de dicho conocimiento.

Conclusión

La investigación dentro de la Teoría de la Estrategia se caracteriza por el desacuerdo semántico y por la ausencia de una teoría comúnmente aceptada. En este sentido, no se diferencia de lo que ocurre en la Teoría de la Organización o en cualquier otra área de las ciencias empresariales. Sin embargo, hay que observar que, por un lado, la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y el entorno en que opera. Por otro, la estrategia pretende defender y mejorar la competitividad de la empresa; en este sentido, puede llegar a cuestionar la propia naturaleza y estructura de la empresa. De hecho, detrás de los cambios o ajustes organizativos siempre hay decisiones estratégicas. Ello, además, suele implicar una fuerte resistencia al cambio por parte de determinados miembros de la organización, los cuales pretenden mantener su status quo. En definitiva, la estrategia es el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados en cualquier organización.

creación de capacidades, generalizándose dichas prácticas por toda la empresa.

Bibliografia

ABRAHAMSON, E.; FOMBRUN, C. J. (1994): “Macrocultures: Determinants and consequences”. *Academy of Management Review*, Vol. 19, N. 4, pp. 728-755.

ALCHIAN, A. A. (1950): “Uncertainty, evolution and economic theory”. *Journal of Political Economy*. Vol. 58, N. 3, pp. 211-221.

ANDREWS, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin [Existe versión en castellano: El concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Orbis, 1984].

ALDRICH, H. E. (1979): *Organizations and Environments*. Prentice Hall, Inc.

_____; PFEFFER, J. (1976): “Environments of organizations”. *Annual Review of Sociology*, N. 2, pp. 79-105.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, N. 14, pp. 33-46.

ANSOFF, H. I. (1987): *La estrategia de la empresa*. Orbis. Barcelona.

ARGYRIS, C. (1976): *Increasing leadership effectiveness*. Nueva York: John Wiley.

ASTLEY, W. G. (1985): “Administrative science as socially constructed truth”. *Administrative Science Quarterly*. N. 30, diciembre, pp. 497-513.

_____; FOMBRUN, C. J. (1983): “Collective strategy: Social ecology of organizational environments”. *Academy of Management Review*, Vol. 8, N. 4, pp. 576-587.

_____; VAN DE VEN, A. H. (1983): “Central perspectives and debates in organization theory”. *Administrative Science Quarterly*, N. 28, pp. 245-273.

HAWLEY, A. H. (1950): *Human ecology: A theory of community structure*. Londres: Ronald.

BARNEY, J.B. (1986): “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy” en: Foss (Ed.): *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resources-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford.

_____. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, Vol. 17, N. 1, pp. 99-120.

BAUN, J. A.; SINGH, J. V. (1994): *Evolutionary dynamics of organizations*. Cambridge: Oxford University Press.

BENNIS, W.; NANUS, B. (1985): *Leaders- The Estrategis for the Change*. Harper & Row, Publishers Inc. New York.

BENSON, J. K. (1975): "The interlocking network as a political economy". *Administrative Science Quarterly*, N. 20, pp. 229-249.

BOLMAN, L. G. y DEAL, T. (1997): *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

BOURGEOIS, L. J. (1980): "Strategy and environment: A conceptual integration". *Academy of Management Review*, Vol. 5, N. 1, pp. 25-39.

BRITAIN, J.; FREEMAN, J. (1980): "Organizational proliferation and density dependent selection". En: Kimberly, J. R. y Miles, R. H. (Eds.): *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

BRUNET, I.; BELZUNEGUI, A. (1999): Estrategias de empleo y multinacionales. Tecnología, competitividad y recursos humanos. Icaria. Barcelona.

_____. (2000): Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. Ariel. Barcelona.

_____. (2003): Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias, Icaria, Barcelona.

_____: Teoría sobre la empresa, Pirámide, Madrid.

BRUNET, I.; PASTOR, I. (2003): Ciencia, sociedad y economía, Editorial Fundamentos, Madrid.

BUENO, E. (1991): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.

_____; MORCILLO, P. (1993): Fundamentos de economía y organización industrial. McGraw-Hill. Madrid.

BUGELMAN, R. A. (1980): *Managing innovating systems: A study of the process of internal corporate venturing*. Nueva York: Columbia University Press.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. (1997): "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making". *Journal of Business Venturing*, N. 12, pp. 9-30.

CAMPBELL, D. (1969): "Variation and selective retention in socio-cultural evolution". *General Systems*, N. 16, pp. 69-85.

COLLINS, O.; MOORE, D. G. (1970): *The organization makers*. Nueva York: Appleton Century Crofts.

CHANDLER, A. (1962): Strategy and structure. MIT Press. Cambridge. Mass.

CORNER, P. D.; KINICHI, A. J.; KEATS, B. W. (1994): "Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice". *Organization Science*, N. 3, pp. 294-308.

COYNE, K. P. (1986): "Sustainable competitive advantage: What it is, what it isn't". *Business Horizons*, Vol. 29, N. 1, pp. 54-61.

CUERVO, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, N. 56, pp. 363-378.

_____. (1995): "La dirección estratégica de la empresa". En: Cuervo, A. (Dir.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.

_____; FERNÁNDEZ, Z. (2000): "La dirección de empresas. Una visión impresionista de un siglo de estudios sobre la empresa". *Revista Asturiana de Economía*, N. 16-17, pp. 43-81.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (2001): *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.

DELACROIX, J.; RAO, J. (1994): "Externalities and ecological theory: Unbunling density dependence". En Baun, J. A. y Singh, J. V. (Eds.): *Evolutionary dynamics of organizations*. Cambridge: Oxford University Press.

DIXON, N. (1997): "The hallways of learning". *Organizational Dynamics*, Vol. 25, N. 4, pp. 23-34.

DOSI, G. (1982): "Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change". *Research Policy*. N. 11, pp. 147-162.

DRUCKER, P. F. (1993): *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.

EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. (1996): *Organizational learning and competitive advantage*. Londres: Sage.

ELFRING, T.; VOLBERDA, H. W. (1994): "Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis". *EIASM Advanced Course and Workshop on Schools of Thought in Strategic Management*. Rotterdam.

FELDMAN, S. P. (1986): "Management in context: An essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change". *Journal of Management Studies*, Vol. 23, N. 6, pp. 587-607.

FERNÁNDEZ, Z. (1987): "Evolución del pensamiento estratégico" en: *Economistas*, N° 28, octubre- noviembre. Madrid.

FERNÁNDEZ, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa” en: *Papeles de Economía Española*, N°56. Madrid.

_____. (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, N. 2, pp. 11-19.

_____; SUÁREZ, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5. N. 3, pp. 73-92.

FREEMAN, Ch. (1982): *The economics of industrial innovation*. Londres: Frances Pinter.

FREEMAN, J. H.; BOEKER, W. (1984): “The ecological analysis of business strategy”. *California Management Review*, N. 26, pp. 73-86.

FIRSIROTU, M. (1985): *Strategic turnaround as a cultural revolution*. Tesis Doctoral, Montreal: Faculty of Management, McGill University.

GARCÍA FALCÓN, J. M. (1995): *Dirección estratégica. Fundamentos*. Las Palmas de Gran Canaria: Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.

GARCÍA MADARIA, J. M. (1985): *Teoría de la organización y sociedad contemporánea*. Barcelona: Ariel.

GARRATT, B. (1987): *The Learning organization and the need for directors who think*. Aldershot: Gower.

GRANT, R. M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantages: Implications for strategy formulation”. *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.

_____. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel. Barcelona.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. (1977): “The Population Ecology of Organization” en: *American Journal of Sociology*, Vol. 32, N° 5.

HANSEN, G.; WERNERFELT, B. (1989): “Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors”. *Strategic Management Journal*, N. 10, pp. 399-411.

HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. (1996): *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. Prentice Hall. Nueva Jersey.

_____. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica. Buenos Aires.

- HICKSON, D. J. et al. (1971): "A strategic contingencies theory of intraorganizational power". *Administrative Science Quarterly*, N. 16.
- HIRSHLEIFER, J. (1977): "Economics from a biological point of view". *Journal of Law and Economics*, N. 20, pp. 1-52.
- HUFF, A. S. (1990): *Mapping strategic thought*. Somerset: John Wiley.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- JACOBS, D. (1974): "Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations". *Administrative Science Quarterly*, N. 19, pp. 45-59.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1977): "The entrepreneurial personality: A persona at the crossroads". *Journal of Management Studies*, febrero, pp. 34-57.
- KHANDWALLA, P. N. (1970): *The effect of the environment on the organizational structure of firm*. Tesis Doctoral, Carnegie-Mellon University.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. (1967): "Differentiation and Integration in Complex Organization" en *Administrative Science Quarterly*, junio, N° 1.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): *Wellsprings of Knowledge*. Harvard Business School Press. Boston.
- LEWONTIN, R. C. (1974): *The genetic basis of evolutionary change*. Nueva York: Columbia University Press.
- LINDBLON, C. E. (1959): "The science of muddling through". *Public Administration Review*, Vol. 19, N. 2, pp. 79-88.
- LORANGE, P. (1980): *Corporate planning: An executive viewpoint*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MAHONEY, G. J.; PANDIAN, J. R. (1990): *The resource-based view of the firm*. Working Paper.
- _____. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, N. 13, pp. 363-380.
- MAKRIDAKIS, S. (1990): *Forecasting, planning and strategy for the 21st century*. Nueva York: The Free Press.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. (1977): *Teoría de la organización*, 3a edición. Barcelona: Ariel [Original en inglés de 1958].
- McCLELLAND, D. C. (1961): *The achieving society*. Princeton: Dick Van Nostram.

McKELVEY, B.; ALDRICH, H. (1983): "Populations, natural selection and applied organizational science". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N. 1, pp. 101-128.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, N. 83.

MILLER, D. (1979): "Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations". *Journal of Management Studies*, N. 16, pp. 294-316.

MILLER, D. (1982): "Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations". *Journal of Management Studies*, N. 19, pp. 131-151.

_____. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, N. 29, pp. 770-791.

_____. (1986): "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis". *Strategic Management Journal*, N. 7, pp. 233-249.

MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

_____. (1985): "A review of positioning school of strategic management". *The Fifth Annual Strategic Management Society Conference*, Barcelona, octubre.

_____. (1989): *El poder en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

_____. (1989a): *El diseño de las organizaciones eficientes*. El Ateneo. Buenos Aires.

_____. (1990): "Strategy formation: Schools of thought". En: Frederickson, J. W. (Ed.): *Perspectives on strategic management*. Nueva York: Harper & Row.

_____. et al. (1999): *Safaria al a estrategia*. Granica. Barcelona.

MONTGOMERY, C.A. (1995): *Resources in a evolutionary perspective: A synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy*. Norwell: Kluwer.

_____; WERNERFELT, B. (1988): "Diversification ricardian rents and Tobin's q". *Rand Journal of Economics*, N. 19, pp. 623-632.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge. New York.

NODA, T.; BOWER, J. L. (1996): "Strategy making as iterated processes of resource allocation". *Strategic Management Journal*, N. 17, pp. 159-192.

NONAKA, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, Vol. 54, N. 1, pp. 14-37.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.

NORMANN, R. (1977): *Management for growth*. Nueva York: John Wiley.

OLIVER, C. (1991): "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, N. 16, pp. 145-179.

OUCHI, W. G. (1981): *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.

PALICH, L. E.; BAGBY, R. D. (1995): "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom". *Journal of Business Venturing*, N. 10, pp. 425-438.

PASCALE, R. T. (1984): "Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success". *California Management Review*, primavera, pp. 47-72.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. (1991): *The learning company: A strategy for sustainable development*. Londres: McGraw-Hill.

PEKAR, P. y ALLIO, R. (1994): "Making alliances work: Guidelines for success". *Long Range Planning*, Vol. 27, N. 4, pp. 54-65.

PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Nueva York: John Wiley & Sons [Existe versión en castellano: *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962].

PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. (1982): *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. Nueva York: Harper & Row.

PETTIGREW, A. M. (1977): "Strategy formulation as a political process". *International Studies of Management and Organization*, verano, pp. 78-87.

PFEFFER, J. (1982): *Organizations and organization theory*. Cambridge: Ballinger.

_____; SALANCIK, G. R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Nueva York: Harper & Row.

PINCHOT, G. (1985): *Intrapreneuring*. Nueva York: Harper & Row.

PORTER, M. E. (1985): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsá.

_____. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsá.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990): "The core competences of the corporation". *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-91.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HINNINGS, C. R.; TURNER, C. (1969): "The context of organizational structures". *Administrative Science Quarterly*, N. 14, pp. 91-114.
- QUINN, J. B. (1980): *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood: Irwin.
- RENAU, J. J. (1995): "La dirección estratégica: Su evolución y estado actual". En: Cuervo, A. (Ed.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor marcial Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.
- RIEGER, F. (1987): *The influence of national culture on organizational structure, process and strategic decision making: A study of international airlines*. Tesis Doctoral, Montreal: Faculty of Management, McGill University.
- ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. (1986): "Inertia, environments and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research". *Management Science*, N. 32, pp. 608-621.
- ROMER, P.M. (1993): "Two Strategies for Economic Development: Using Ideas and Producing Ideas" en: *Proceeding of the World Bank Annual Conference on Development Economics*. The World Bank. Nueva York.
- RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University Press.
- _____. (1984): "Towards a strategic theory of the firm". En: Lamb, E. (Ed.): *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- _____. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, N. 12, pp. 167-185.
- _____. (1997): "The evaluation of business strategy". En: Mintzberg, H. y Quinn, J. B.: *The strategy process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- _____; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. (1991): "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*. N. 12, invierno, Special Issue, pp. 5-29.
- SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales" en: *Papeles de Economía Española*, Nº 56. Madrid.
- SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. H. (1979): *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little & Brown.
- SCHOEMAKER, P. J. H. (1990): "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, N. 36, pp. 1178-1192.

SCHOEMAKER, P. J. H. (1994): "How to link strategic vision to core capabilities". *Sloan Management Review*, N. 34.

_____; AMIT, R. (1994): "investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives". En: Shrivastava, P.; Huff, A. y Dutton, J. (Eds.): *Advances in strategic management*. Vol. 10. Greenwich: JAI Press.

SCHÖN, D. A. (1983): "Organizational learning". En Morgan, G. (Ed.): *Beyond method: Strategies for social research*. Beverly Hills: Sage.

SCHUMPETER, J. A. (1934): *The theory of economic development*. Boston: Harvard University Press [Existe edición en castellano: Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre la ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico, México: FCE, 4a reimpresión, 1976].

SCHWENK, C. (1988): "The cognitive perspective in strategic decision making". *Journal of Management Studies*, N. 25, pp. 41-56.

SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row.

SENGE, P. M. (1990): *The fifth discipline*. Nueva York: Doubleday [Existe versión en castellano: La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica, 1992].

SIMON, H. A. (1979): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar [Original en inglés de 1947].

SOO, W. G.; OLIGA, J. C.; PUXTY, A. G. (1980): "The population ecology model and managerial action". *Journal of Enterprise Management*, Vol. 2, N. 3, pp. 317-325.

SPENDER, J. C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, N. 17, pp. 45-62.

STACEY, R. (1992): *Managing chaos: Dynamic business strategies in a unpredictable world*. Londres: Kogan Page.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULLMAN, L. E. (1992): "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 70, N. 2, pp. 57-69.

STEINER, G. A. (1969): *Top management planning*. Nueva York: McMillan.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. (1985): "The heart of entrepreneurship". *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 85-94.

TEECE, D. J. (1982): "Toward on Economic Theory of the Multiproduct Firm", en: Putterman, L. (ed.): *La naturaleza de la empresa*. Alianza. Madrid.

TEECE, D. J. (1986): “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”. *Research Policy*, N. 15, diciembre, pp. 285-305.

_____. (1990): “Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management”. En: Fredrickson, J. W. (Ed.): *Perspectives on strategic management*. Nueva York: Harper Row.

TVERSKY, A.; KHANEMAN, D. (1974): “Judgement under uncertainty: Heuristics and biases”. *Science*, N. 185, pp. 1124-1131.

VAN DE VEN, A. H.; ASTLEY, W. G. (1981): “Mapping the field to create a dynamic perspective on organization theory”. En: Van de Ven, A. H. y Joyce, W. F. (Eds.): *Perspectives on organization design and behavior*. Nueva York: Wiley-Interscience.

WEBBER, A. M. (1993): “What’s so New About the New Economy”, en: Harvard Business Review. Bilbao.

WEICK, K. E. (1979): *The social psychology of organizing*. 2a edición. Reading: Addison Wesley.

_____. (1979): *The social psychology of organizing*. 2a edición. Reading: Addison Wesley.

_____. (1991): “The nontraditional quality of organizational learning”. *Organization Science*, Vol. 2, N. 1, pp. 116-123.

WERNERFELT, B. (1984): “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N. 2, pp. 171-178.

_____. (1995): “The resource-based view of the firm: Ten years after”. *Strategic Management Journal*, N. 16, pp. 171-174.

_____; MONTGOMERY, C. A. (1988): “Tobin’s q and the importance of focus in firm performance”. *American Economic Review*, N. 78, pp. 575-583.

WINTER, S. G. (1987): “Natural selection and evolution”. En: Eatwell, J.; Milgate, M. y Newman, P. (Eds.): *The new palgrave: A dictionary of economics*. Londres: Macmillan.

_____. (1987a): “Knowledge and competence as strategic assets”. En: Teece, D. J. (Ed.): *The competitive challenge*. Nueva York: Harper & Row.

WRAPP, H. E. (1967): “Good managers don’t make policy decisions”. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 91-99.

ZALD, M. N.; BERGER, M. A. (1978): “Social movements in organizations: Coup d’Etat, insurgency and mass movements”. *American Journal of Sociology*. Vol. 83, N. 4, enero, pp. 823-861.