

Jorge Luis Flores Romero

**Elementos teóricos e instrumentales para la formulación de
un modelo de dirección estratégica.**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria

Año 1. No. 1. Julio – Diciembre, 2014, pp. 36 -54

<https://doi.org/10.64040/6gyajd19>

Como citar artículo: Flores, J. L. F. R. (n.d.). Elementos teóricos e instrumentales para la formulación de un modelo de dirección estratégica. *Pensamiento Crítico. Revista De Investigación Multidisciplinaria*, 1(1),36-54. <https://doi.org/10.64040/6gyajd19>

Publicación por la Universidad UDF Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Alcaldía editada Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Elementos teóricos e instrumentales para la formulación de un modelo de dirección estratégica.

Theoretical and instrumental elements to formulate a strategic management model.

Jorge Luis Flores Romero*

RESUMEN

En este trabajo se presenta una revisión sintáctica de la evolución teórica, conceptual e instrumental del proceso, la planeación, el pensamiento y la dirección estratégica. Se expone también una sinopsis de la evolución de las diferentes perspectivas, enfoques y metodologías propuestas para la formulación de la estrategia, así como las ideas críticas que han surgido en las últimas décadas en torno a los modelos de planeación, dirección, pensamiento, planeación y proceso estratégicos, con la finalidad de fundamentar, desde la síntesis de las teorías que se exponen, la construcción de un Modelo de Dirección Estratégica, el cual se propone como objetivo central de este trabajo, en cuya elaboración se parte de la premisa de que la toma de decisiones de los líderes, empresarios, estrategas, gerentes o directivos, están orientadas a cumplir y se perfilan para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Razón de ser de las propias organizaciones. Las síntesis descriptivas y explicativas de este trabajo, constituyen el marco referencial que buscan coadyuvar a identificar hacia dónde se han orientado las investigaciones en torno a la dirección y la gestión estratégica desde relevantes factores o elementos que se han ido incorporando de manera ininterrumpida como perspectiva en el campo del conocimiento.

En el apartado final se incorporan diferentes elementos conceptuales, enfoques y paradigmas, en tanto periféricos e indisociables del propósito de formulación de un Modelo de Dirección Estratégica.

Palabras clave: estrategia, decisiones, organización, dirección, estrategia.

ABSTRACT

This paper presents a syntactic review of theoretical, conceptual and instrumental developments of the process, planning, thinking and strategic direction. It also exposes an evolution synopsis of the different perspectives, approaches and methodologies proposed for the formulation of the strategy, as well as the critical ideas that have emerged in the last decades around models of planning, direction, thought, planning and process strategic, with the purpose of support, from the synthesis of the theories that are exposed the construction of a model of strategic management, which is intended as a central objective of this work, where decision making for leaders, businessmen, strategists, managers, or executives, are aimed to meet and are emerging with the purpose of achieving organizational objectives and goals. Raison d ' être of the organizations themselves. The descriptive and explanatory synthesis of this work, constitute the frame of reference, seeking to help identify where the investigations around

*Es Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco (UAM-X) Maestro en Administración de Organizaciones por la UNAM, egresado del Doctorado en Estudios Organizacionales en la UAM-I. Es candidato a Doctor en Dirección de Organizaciones por la Universidad del Distrito Federal Campus Santa María. Realizó la especialidad en gestión de intervención organizacional en la Universidad Jean Moulin Lyon-3, en Francia. Ha presentado diferentes ponencias y publicado artículos especializándose en aspectos humanos y problemáticas actuales de las organizaciones. Es profesor en diferentes instituciones educativas públicas y privadas, siendo titular de diferentes asignaturas en el campo de la investigación organizacional, la planeación estratégica, el comportamiento humano, las finanzas y el control de gestión, principalmente a nivel posgrado. Contacto: magicbay@hotmail.com

the leadership and strategic management, since relevant variables, factors or elements that have been incorporated without interruption in the field of knowledge have been directed. The final paragraph incorporates different conceptual elements, approaches and paradigms, as related peripheral and cannot be dissociated from the purpose of formulation of a strategic management model.

Key Words. Strategy, descisions, organiza-tion, management, strategist.

OBJETIVO

Proponer un Modelo de Dirección Estratégica construido a partir del estudio crítico deconstructivo de las principales aportaciones teóricas, perspectivas y metodologías de diferentes autores e investigadores, que contribuyan en la conformación de una perspectiva amplia, incluyente, e interdisciplinaria en el lector, para comprender y aprehender no uno sino diversos enfoques teórico metodológicos para la elaboración de modelos específicos de dirección estratégica.

INTRODUCCIÓN

¿Es posible diseñar un modelo de dirección estratégica pertinente los propósitos de cada organización? ¿Qué elementos, conceptos, teorías, paradigmas y aportaciones empírico pragmáticas habrán de revisarse e incluir en la construcción de un modelo de dirección estratégica?

En la lógica de la administración, el management¹ y las ciencias de la gestión², se establece como premisa del éxito empresarial el liderazgo efectivo de las organizaciones³ por parte de sujetos eficientes, eficaces y bien adaptados a la enorme movilidad de mercado. Individuos que estén en posibilidades de actuar congruente y consistentemente tanto en períodos de prosperidad, como en épocas de adversidad, enfrentando en su cotidianidad el creciente e incesante dinamismo de los entornos social, económico y político. Situación que implícitamente exige que los actores organizacionales desempeñen el papel o función de estrategias, lo cual comprende no sólo diseñar, planear, proponer, implementar, dar seguimiento, asignar recursos, tomar decisiones, sino también

1 *Management y manager, son voces inglesas que hacen re de referencia a la dirección y gestión de las empresas, y a quienes lo realizan. Managerial hace referencia a las técnicas, herramientas, procedimientos y teorías y supuestos desarrollados con relación a las actividades inherentes al management. Particularmente interesante resultan las obras literarias de Esnault, Crozier, Friedgberg y Davoine descritos en la bibliografía de este trabajo, para abundar en el manager o ejecutivo-gerente como sujeto y actor organizacional.*

2 *Las ciencias de la gestión estudian los fenómenos inherentes a la actividad gobernada de las organizaciones, consideradas éstas como un microsistema. Bajo las ciencias de la gestión se agrupan las disciplinas e investigaciones de estudiosos que propugnan por cambios profundos en los desempeños individuales y colectivos en las organizaciones, que permitan incrementar los beneficios, alcanzar y cumplir con las metas, planes y acciones organizacionales, es decir, la estrategia y las acciones estratégicas propuestas desde una visión global, sistémica y holística de las empresas e instituciones, porque de acuerdo con Henri Savall (2002), son diversas las aproximaciones y perspectivas que alimentan, nutren y enriquecen a las ciencias de la gestión y al management socioeconómico para conformar el sustento y estructura teórica de las ciencias de la gestión. Savall (2002, p. 24) afirma también que las ciencias de la gestión son una disciplina autónoma de la educación superior francesa.*

3 *Habré de referirme a las organizaciones en su carecer genérico y desde las definiciones de diversos autores como Bernard (1968), Boje (1999), Crozier (1988, 1994), March (1994), y Sainsaulieu (1997) y Weick (1976, 1995) de entre otros autores, porque aun cuando la literatura revisada para este trabajo habla preponderantemente de la empresa, considero que la Dirección Estratégica es un proceso inherente a la vida misma de cualquier tipo de organización.*

emprender acciones para dar rumbo, es decir, dirigir estratégicamente el destino de una organización.

En este propósito, y acorde al objetivo de este trabajo, se elabora un modelo de dirección estratégica que comprende elementos del marco conceptual, teórico, empírico paradigmático del management, de la administración, y la gestión, mismos que refieren la necesidad de que los líderes, estrategas, gerentes o empresarios que conforman la alta dirección, se caractericen por su ubicuidad, asertividad y proactividad. Personas auto motivadas con juicios preclaros sustentados en la perspectiva externa e interna del negocio o del cliente, que cuenten también con un efectivo enfoque financiero, además de su disposición para la innovación o para la generación del conocimiento y el aprendizaje (Kaplan y Norton, 1998), además de otras características intrínsecas de su personalidad, pero ante todo, personas capaces de establecer objetivos, metas, fines, planes estratégicos, los cuales, deberán de guiar su gestión y toma de decisiones organizacionales.

Desde sus orígenes como entidad social, las organizaciones han establecido una finalidad y una cohesión, es decir, la unión de esfuerzos, capacidades, talentos, virtudes y valores de sus integrantes, con el fin de garantizar el cumplimiento del objetivo común para el fueron creadas, para lo cual, habrán de hacer frente al contexto socioeconómico en el que se encuentran inmersas, además de enfrentar también, los retos que implica el garantizar la supervivencia de la propia organización, constituyéndose así la primera de las metas estratégicas: asegurar la condición de perma-

Garantizar su supervivencia debe representar para las organizaciones el fortalecimiento sostenido de sus acciones, planes y objetivos estratégicos, muchas veces privilegiando la permanencia en el mediano o largo plazo, más aún que el beneficio financiero o la utilidad inmediatos, sin que esto represente desatender el equilibrio financiero ni las metas económicas, puesto que éstos grandes objetivos son afines y complementarios a la supervivencia organizacional. Situación que exige desarrollar ventajas para la competitividad y la ventaja competitiva (Porter, 1998) es decir, diferenciación a través del fortalecimiento sostenido de las competencias centrales, lo cual remite a la necesidad implícita que tienen las organizaciones de conciliar y equilibrar sus instintos de preservación y de expansión, crecimiento, evolución, consolidación, e incluso sus instintos de preeminencia o predominio, para lo cual, la organización debe materializarse en un esqueleto jerárquico.

Efectivamente, la estructura es la materialización del modelo de organización que facilitará su funcionamiento, *ortofuncionamiento* en palabras de Savall (2009) que permite, facilita o explica, la representación social de la propia organización como un mecanismo fisiológico y a la vez ideológico. Conjunción de tecnología, intelectos y voluntades que explica por qué las organizaciones son entidades sociales complejas que comprende además los flujos de materia, de energía y de informaciones, sin poder prescindir de la propia percepción que se tiene de las organizaciones como conjuntos complejos que de acuerdo con Morín (1999), la comprensión de estos conjuntos conlleva la explicación de las interacciones y retroacciones entre las partes y el todo.

Son entidades multidimensionales de problemas esenciales que a través de las propuestas teóricas que sustentan el presente trabajo, buscan explicar el sentido o naturaleza de los fenómenos que se suscitan en estas entidades sociales, y de éstas con su entorno (Gallardo, 2001).

Bajo esta consideración de búsqueda de respuesta o explicación, se determina intuitiva o deliberadamente el modelo de estructura organizacional. La cual, debiera decirse es la primera gran estrategia: Una forma específica que fue concebida, deliberada, intencional, emergente, orgánica; o históricamente determinada, reactiva, funcional, mecanicista (Hatch, 1998) (Savall, 2006) Una entidad útil, adaptable o adaptada a las diversas ideas, conceptos y métodos diseñados para ser aplicados, en las propias organizaciones a fin de contribuir a incrementar o mejorar los desempeños individuales y colectivos, pero al mismo tiempo, fortalecer la productividad a través de propiciar sinergias que surgen de los procesos de dirección que deben enfrentar un entorno cada vez más dinámico, más competido, a veces devastador, con crecientes índices de ambigüedad e incertidumbre, y por supuesto, riesgo. Factores todos que caracterizan el actual contexto socioeconómico y político, local, regional o mundial.

Para enfrentar este entorno que así describen diversos autores como Morin (1999) y Jones (2010) es necesario que los líderes organizacionales concilien los fines y objetivos con una estrategia o conjunto de acciones estratégicas que integren y prospecten el desempeño total de las organizaciones, evitando esa visión e inteligencia... qué no sabe hacer otra cosa que separar... (Y que)...rompe lo complejo del mundo en fragmentos disociados, fracciona los problemas, convierte lo multidimensional en unidimensional. Atrofia las posibilidades de comprensión y de reflexión... (Morin, 1999, p. 14), situación que conduce a su vez en la producción de propuestas de soluciones que provienen de estudios organizacionales fragmentados en parcelas (Ibarra y Montaña, 1991).

Se requiere entonces indagar sobre el cómo conciliar teorías y perspectivas en el proceso de planeación estratégica, es decir, determinar la combinación o mezcla de acciones deliberadas e intencionales, de reacciones adecuadas a desarrollos no anticipados a presiones competitivas del entorno (Strickland, 2001), lo que confiere a las estrategias, su carácter dual, ya que se trata de acciones proactivas, es decir, acciones anticipadas e intencionales, pero también reactivas, pues en ocasiones asumirán el carácter de acciones de adaptación y de respuesta.

En este sentido, Mintzberg (1994) establece que las estrategias y la acción emergente puede ser igual de exitosas que las estrategias deliberadas que resultan de la planeación formal. En estricto, Mintzberg (1994) afirma que la elaboración de estrategias que pretendan ser exitosas, deberá caminar sobre dos ejes, uno deliberado y otro emergente⁴. Confirmando así este carácter dual, es decir, el cómo se lograrán los fines organizacionales. Se trata entonces de procesos dinámicos porque se construyen elemento por elemento que se habrá de ir reformando y conceptuando de manera constante en la medida en que líderes y estrategias van vislumbrando nuevos caminos para mejorar acciones y resultados.

Son estas consideraciones la base sobre la cual los teóricos y estudiosos revisados para los efectos de este trabajo, proponen metodologías y herramientas que redefinen el proceso de formulación de la estrategia en un momento específico de la dinámica vida de las organizaciones. Este carácter dinámico ha incidido en la prolífica construcción de teorías, instrumentos y herramientas, mismos que sin perder su esencia y valor en la construcción del

conocimiento, se van adecuando al momento mismo en que son revisados o estudiados, adaptados, asumidos para determinar las directrices organizacionales por parte de los empresarios, administradores, gerentes, líderes y estrategas, lo cual confiere entonces un carácter dialéctico entre la gestión organizacional y la solución o propuestas de solución a problemáticas concretas. Siempre situadas en un momento específico de la vida de las organizaciones y en un contexto determinado.

Otro factor que ha incidido en la profusión de teorías, métodos y propuestas estratégicas, es la consideración que hacen diferentes autores respecto a los actores organizaciones. De acuerdo con Savall (2002), Sainsaulieu (1997) y Ohmae (1986), principalmente, los estrategas, en su calidad de individuos, perciben sus realidades y la realidad organizacional, sus problemáticas y alternativas o cursos de acción a seguir, bajo su propia estructura paradigmática, que lleva los autores a confirmar que en su calidad de sujetos, no les es posible desprenderse de su propia subjetividad, pero además, desde su propia visión del mundo, los estrategas van a signar la puesta en marcha de las acciones y las decisiones; sin poder obviar tampoco que los actores organizacionales son animados por motivaciones y comportamientos que han sido analizados profusamente en el devenir

4 De acuerdo con March (1994), las organizaciones no son solamente la concreción de la creatividad y la iniciativa de empresarios, estados, gobiernos e instituciones, sino que también pueden tener su origen en la causalidad, es decir, en la idea de que la realidad y la historia están estructuradas por cadenas de causa – efecto, lo que confiere un carácter coyuntural a la creación y surgimiento de organizaciones, situación que confiere su carácter emergente y reactivo, pero que no la exime de la posibilidad de construir y modificar sus estructuras, metas, planes y acciones bajo la perspectiva de la planeación y la administración estratégicas.

socio histórico de las diferentes perspectivas teórico metodológicas que se integran en la Tabla 1 de este trabajo, que nos proporcionan elementos para estudiar y comprender los comportamientos y el desempeño, definidos éstos como procesos cognoscitivos, perceptivos, decisionales y humanos que confirman que el estratega y la estrategia, se encuentran recíprocamente incididos y determinados.

Se percibe entonces que conjuntar las propuestas teóricas y las metodologías que se producen en el contexto del pensamiento estratégico con el elemento humano, es decir el actor organizacional, convierte la tarea de los investigadores y estudio-

sos en una labor compleja, no exenta de científicidad de acuerdo a los trabajos de Alvesson (1993, 1996) Bowman, Singh y Thomas,(2002), Chakravarthy y White, (2002), Hofstede (1991), Mintzberg, Quinn y Voyer (2006), Davoine (1999), y Hatch (1998), entre otros, cuyos trabajos explican por qué el sujeto / actor organizacional, se ha convertido en el objeto de estudio de las organizaciones, lo cual ha sucedido efectivamente en el devenir de la evolución socio histórica y teórica de la administración, el management y las ciencias de la gestión, situación que se describe en el primer apartado temático de este trabajo.

El segundo apartado está dedicado a destacar la relevancia e influencia de la academia en el campo de la planeación estratégica, se retoman los principales conceptos y teorías tanto de la estrategia como del pensamiento estratégico, así como las herramientas, disciplinas y escuelas que han influido en la construcción

de las ideas críticas y centrales que han permeado e influido en torno a la proceso y la planeación estratégica, así también se exponen algunas consideraciones que permiten inferir hacia donde se perfila el estudio de las estrategias y las organizaciones.

En el tercero de los apartados se presentan las reflexiones relacionadas con los cambios significativos en las prácticas gerenciales. En el cuarto apartado se presentan algunos modelos que en los últimos 50 años han influido en el proceso de la planeación estratégica, como antecedentes de la propuesta de modelo de Dirección Estratégica, que constituye el objetivo central de este trabajo, tema central del quinto apartado y final de este trabajo. Modelo que compendia las perspectivas y enfoques que sintetizan la evolución del pensamiento estratégico y la estrategia, el cual fue posible realizar gracias a las aportaciones de los diversos autores que integran la bibliografía de este trabajo.

1. EL ESTRATEGA COMO OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS TEÓRICO METODOLÓGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La profusión de teorías y el desarrollo de nuevos paradigmas (Hassard, 1995) entorno a la estrategia y el pensamiento estratégico, proviene de la investigación realizada en organizaciones. Sin embargo, entre más se las estudia, más se amplían los horizontes. Cada investigación no hace sino mostrar

nuevos caminos para estudiar a las organizaciones a la luz de nuevos enfoques que permitan explicar de manera más amplia e integral lo que sucede o ha acontecido en las propias organizaciones y de éstas con su entorno, en donde destaca el relevante papel que desempeña el actor organizacional en su carácter de estratega. Situación que lo convierte entonces en objeto de estudio. Punto de partida de la evolución paradigmática en torno al pensamiento estratégico, formulada desde diferentes disciplinas, pero principalmente, a partir de la administración, la psicología, la economía, las finanzas, las ciencias de la conducta, la antropología de las organizaciones, la sociología, el desarrollo e investigación en organizaciones y las ciencias de la gestión.

En efecto, las ciencias de la gestión y la estrategia han avanzado de manera sustancial durante los últimos 50 años, progresando significativamente desde los primeros cursos de planeación en las escuelas de negocios, a la aplicación empírica de técnicas y herramientas diseñadas para la gestión y la alta dirección de organizaciones, que confirman a los investigadores y estudiosos que la dirección de organizaciones contiene tres elementos indefectibles: pragmatismo enraizado, metodología y apuntalamientos teóricos (Bowman, 2002).

En general, los métodos propuestos desde las aportaciones de Minzberg (1994, 2006), March (1994), Crozier (1988), Savall (2002, 2003), entre otros autores, se encuentra orientada a la aplicación de las acciones estratégicas a partir de la planeación, asociando las herramientas del análisis estratégico al proceso de toma de decisiones y consecuentemente a las racionalidades, las inteligencias y al diseño de las acciones, estableciendo los vínculos que ermitan garantizar la observancia y cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de lo cual surge un pluralismo teórico que fue necesario analizar para la elaboración de la Tabla que se presenta a continuación⁵ se puede apreciar la evolución de las perspectivas teóricas más representativas, en donde se puede percibir que ahora es el actor o líder organizacional, el objeto de la investigación managerial, la cual está marcada por una profunda discusión en torno a los modelos descriptivos y explicativos del quehacer organizacional, desde las posturas funcionalistas de quienes explican el desempeño ideal a partir de la distribución del tiempo en el trabajo como lo señala Hall (2001) en su estudio histórico de las teorías organizacionales; hasta los estudios asociados a las actividades directivas y gerenciales que tienen por objeto explicar los comportamientos observables de los individuos, aspectos revisados por la teoría posmoderna de las organizaciones.

5 Autores como Hall (2001), Daft (2004), Jones (2010) y Chiavenato (2001) presentan su revisión de la evolución de la Teoría de la Administración, clasificándola en la diferentes enfoques y escuelas del pensamiento, (humanística, estructuralistas, neoclásica, de las relaciones humanas, behaviorista y sistémica), pero para los efectos de este trabajo, he optado fundamentalmente en la clasificación que nos ofrece Hatch (1997), quien concentra en las cuatro perspectivas que se proponen en el cuadro resumen, a los principales exponentes de cada escuela del pensamiento, y las aportaciones de otros autores que aportan categorías y variables de análisis para la construcción de la teoría organizacional.

Tabla 1.0

PERSPECTIVAS TEÓRICO METODOLÓGICAS DE LA ADMINISTRACIÓN, EL MANAGEMENT Y LAS CIENCIAS DE LA GESTIÓN.

PERSPECTIVA	SUJETO/ FOCUS	ANÁLISIS	APROXI- MACIÓN	MÉTODO	RESULTADO
CLÁSICA	Los efectos de la organización en la sociedad Administración de la organización	Histórico Reflexiones Personales	Sociológica Gerencial	Observación y análisis histórico Reflexión personal de la experiencia	Marcos teóricos y tipologías.
MODERNA	La organización como un objeto medible	Descripción Estadística y Análisis Fundamentado	Desempeño, rentabilidad, control	Medidas de descripción Correlación entre medidas estandarizadas	Estudios comparativos Análisis estadísticos multivariados
SIMBÓLICO INTERPRETATIVA	La organización a través de percepciones subjetivas	Psicología y Psicoanálisis,	Evaluación Comprensión Entendimiento	Observación participante Entrevistas etnográficas	Textos narrativos como estudios de caso y etnografía organizacional
POSMODERNA	Teoría de la organización y prácticas teorizadas	Situaciones, eventos, personas, experiencias, conductas, actitudes, pensamientos, registros orales, y documentos, narración y entrevistas, historias de vida	Sistemas Interrelacionados de Poder Procesos Estructuras Individuos	Deconstrucción Crítica de las prácticas y las acciones Semiótica Semántica Ambigüedad Incertidumbre Poder, relaciones de poder.	Reflexividad y resultados reflexivos

Elaboración propia con base en (Hall, 2001), Hatch (1997), Boje (1999), Clegg y Hardy (1996)

En la perspectiva posmoderna que se caracteriza en la Tabla 1, es posible ubicar los resultados de investigaciones, como los de Alvesson (1993,1996), Aubert y Gaujelac (1993), Boje (1999), Clegg y Hardy (1996), y Hatch (1997), ya que demuestran que los actores organizacionales son individuos que reaccionan y actúan de manera compleja y particular de acuerdo con los estímulos de un entorno también complejo, dinámico y poco previsible. Pero la acción-reacción surge a partir de una identidad que les es particular y única. Unicidad que se describe como producto biológico y social (Hofstede, 1991). Conjunción de naturaleza y cultura, subjetividad construida socialmente a partir de un proceso de sistemas de significaciones situación propicia para describir la imagen del sujeto organizacional descrita por autores como Davoine (1999), quien lo define como el esquiador acuático que sorteando las olas de las vaguedades de los acontecimientos y de sus decisiones. Situación dice el autor, que se ha traducido en una profusa producción teórica que surge desde el campo de la investigación y el empirismo, pero que no está exenta de antagonismos en la explicación de las acciones y decisiones en la gestión.

En la conformación de las diferentes perspectivas se plantea también una diversidad de enfoques y aproximaciones que no hacen sino enfrentar a los sociólogos, a los psicólogos y a los antropólogos sociales, con los investigadores organizacionales de otras disciplinas, principalmente de las ciencias de la administración y la administración y del management, sin que

ninguna de las partes reconozca que aun cuando existen paradigmas que pudieran parecer antagónicos, la realidad es que las organizaciones son estructuras determinadas por los fines y los medios para lograr sus objetivos, y que estos fines se encuentran íntimamente relacionados e influidos tanto por la estructura como por el dinamismo de los contextos.

Pero al mismo tiempo, estructura, medios y fines, van a producir acciones influidas y condicionadas no sólo por los elementos e interacción con su entorno, sino por la personalidad y la identidad – subjetividad de los actores, quienes materializan precisamente sus motivaciones a través de las acciones. Es ésta una concepción compleja que representa el principio del análisis de la realidad organizacional, una realidad que no es absoluta, y que no unifica las diferentes interpretaciones de esa realidad en el proceso de formulación de la estrategia en donde las necesidades, los medios y los fines suponen una percepción subjetiva por parte de los estrategas.

Concepción que descansa además sobre un doble principio: Primero, que las prácticas sociales son condicionadas por las estructuras; y segundo, que las estructuras organizacionales no pueden existir sino por las prácticas sociales orientadas a los fines. Situación donde convergen las estructuras y las fuerzas políticas, una expresión de poder de las coaliciones, de donde surgirá la ambigüedad y la incertidumbre entre medios y fines, deseos y objetivos que se materializa en una unidad de estudio indisoluble que son las organizaciones,

en donde además, las acciones de los sujetos se encuentran influidas no sólo por las condiciones estructurales del contexto en el que se desempeñan ambos: organización y sujeto, sino también por dualidad estructura organizacional e identidad, es decir, por las condiciones estructurales del contexto en el que se desempeñan ambos: organización y sujeto, sino también por dualidad estructura organizacional e identidad, es decir, por las características que distinguen la mente del estratega que en opinión de Ohmae (1986), constituye la capacidad humana para identificar lo que el autor denomina *el punto crítico*, mientras que para Savall (2009) es preciso establecer las causas raíz del problema e identificar el núcleo duro de la problemática.

Siendo así que la primera etapa de la formulación de la estrategia, comprende lo que se conoce ahora como “deconstrucción” o fragmentación de los elementos de una problemática (Chakravarthy, 2002). En el primer caso, el pensamiento complejo propone volver a unir los elementos abstraídos, una vez que se han analizado las partes de un problema (Morin, 1991) Mientras que la fragmentación sólo analiza las variables que intervienen en un problema, el pensamiento estratégico propugna por el análisis crítico, es decir, criticidad, que comprende la experiencia y el conocimiento, voz experta que emite una opinión sobre lo indagado, que a su vez

implica, como propone Savall (2009) la identificación de los puntos críticos de una problemática.

Todo lo cual llevaría a la comprensión de la naturaleza del problema y su correspondiente clasificación taxonómica, es decir, la categorización y agrupamiento.

Se observa entonces que es tema medular en la formulación de la estrategia la limitación del asunto o delimitación del problema mediante el estudio detallado de los fenómenos observados⁶. Situación que confirma que desde Weber (1969, 1998), y Barnard (1968), hasta Chiavenato, (2000), Crozier (1988), Hofstede (1991), Savall (1975, 1994, 1995, 2003), sólo por citar algunos estudiosos, han señalado las cualidades y diferencias cognitivas en las personas para realizar estos procesos de abstracción.

Así también, habría que recordar que las personas son seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de una personalidad que les es propia y única, que son además poseedores de habilidades y conocimientos, destrezas y capacidades⁷ diversas, pero que finalmente las personas, y más específicamente los actores organizaciones, deben ser percibidos “...como *elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y la competitividad constantes...*”

⁶ Alvesson (1993, 1996), Calás y Smircich (1992), Clegg (1998), Hatch (1998), March (1994), han destacado no sólo la relevancia, sino la necesidad de estudiar a las organizaciones desde diferentes perspectivas que incluyan el análisis de la cotidianidad organizacional y del desempeño de sus dirigentes, considerando que quienes actúan y toman decisiones, lo hacen no sólo con base en los referentes teóricos y en la información disponible, sino también a partir de sus propios criterios y principios, en sus valores, experiencia, y en otros elementos y factores que buscan conciliar sus metas estratégicas con la dinámica de la competitividad, la, productividad y la rentabilidad, con las posibilidades y capacidades reales de las organizaciones y sus actores, a fin de estar en posibilidades de enfrentar las dinámicas de un entorno que día a día se vuelve más adverso y hostil, más competido y mucho más despiadado con las organizaciones vulnerables, sean cuales fueren sus debilidades o las amenazas que no pudieron enfrentar.

(Chiavenato, 2000, p. 4), lo que no se podría lograr sin las herramientas que nos proporciona la planeación, administración y pensamiento estratégicos.

De acuerdo al propio Chiavenato (2000), los actores organizacionales son sujetos destinados al cumplimiento de los objetivos y metas que les han sido impuestos. Racionalidad instrumental⁸, en donde sus capacidades deben destinarse al éxito, el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El comportamiento y el desempeño se evalúan en función de lo que debe ser y lo que se espera de los estrategas organizacionales, sin vislumbrar que se trata de capitales potenciales, es decir, potencial humano contenido en entidades que se expresan y se perciben a través de las prácticas de desempeño, en y durante la gestión. Por esta razón, no podemos perder de vista que al interior de cada organización, son *sujetos* quienes tienen a su cargo la gestión estratégica, es decir el presente y el futuro de las organizaciones.

2 LA INFLUENCIA DE LA ACADEMIA EN EL CAMPO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En la introducción de este trabajo se hace una primera referencia a la confluencia de teorías y disciplinas, que nutren la construcción paradigmática en el amplio campo que hoy comprende la estrategia y su formulación. En ese proceso de constante flujo de producción teórica, cada día se privilegia y se rescata al actor organizacional en su carácter de estrategia y decisor, lo cual conduce a estudiar la influencia de las aportaciones académicas en este campo, a fin de complementar la fundamentación en el diseño de un modelo de dirección estratégica.

De acuerdo con Bowman (2002), son tres las perspectivas del mundo académico que han influido y que coexisten en el propósito de definir lo que la Planeación Estratégica⁹ es. La primera de estas perspectivas en el conjunto de principios orientados a los estudiantes, en donde se describe a las organizaciones como un campo propicio para elaborar propuestas institucionales y que predominó en el pensamiento estratégico desde los 1960's y hasta principio de los 1970's. Esta perspectiva y desde entonces, ya contenía una rica descripción de los elementos de la estrategia y del proceso estratégico desde la visión de los ejecutivos de alto nivel, proponiendo volver la mirada no al interior, sino al entorno de las empresas.

⁷ Desde la perspectiva del Capital Humano Sostenible, Amartya Sen plantea que las capacidades del individuo deben ser estudiadas en tanto "titularidades", es decir, que se es titular de ciertas capacidades y que estas capacidades pueden ser potenciadas (Mateo, 2000).

⁸ Desde el enfoque sociológico, para Weber (1998) la burocracia es una forma de dominación legítima, de entre las cuales, una de las más representativas es la racionalidad instrumental, herencia de las teorías de las escuelas clásica y neoclásica, que propugnaba por una sola realidad, física y objetiva.

⁹ Para efectos prácticos habré de referir en general la Planeación Estratégica, no obstante que esta acepción, en este trabajo comprende tanto el proceso como la gestión y la formulación de la estrategia.

La metodología propuesta por esta perspectiva, se orientaba hacia el estudio y análisis de problemática diversa, bajo una visión delimitada por los conceptos y elementos teóricos que enmarcaban los procesos estratégicos y proponían los cambios gerenciales en las corporaciones para facilitar el cumplimiento de las metas.

Una segunda perspectiva académica, que en opinión de Bowman (2002) arriba un poco tarde a contribuir a enriquecer la teorización y el diseño de metodologías estratégicas, estaba conformada por los economistas, cuyo principal exponente fue Porter (1994) quien realizó diversos estudios en empresas industriales para definir la problemática que enfrentaban las organizaciones, a partir de una pregunta central relacionada con las características de las estructuras industriales, que determinaban y constreñían a las empresas. Tema que también, y de manera profusa, Henri Savall (2002, 2003) ha mantenido vigente durante 40 años de producción literaria en torno a las perspectiva socioeconómica de las organizaciones, la gestión socioeconómica y el método socioeconómico para hacer de las organizaciones entidades más rentables y eficientes, y por supuesto, la ingeniería estratégica que propone las herramientas y técnicas para la gestión, propósitos que dan especificidad a la estrategia, como patrón y como modelo (Mintzberg, 2006).

Así también, Bowman (2002) describe y abunda en el trabajo de Michel Porter (1994) y asegura que el problema de la concentración industrial, las barreras comerciales, la eficiencia en costos,

la competitividad en precios, así como las economías de escala, opciones de inversiones, tasas de rentabilidad, y la exploración de modelos de crecimiento y participación en los mercados, son apenas y sólo algunas de las grandes variables a considerar por el estratega, es decir, en la conformación de un pensamiento holístico y sistémico.

La tercera influencia significativa en el pensamiento estratégico, se debe a las aportaciones de los científicos del comportamiento humano y del comportamiento organizacional, que dominaron el escenario teórico intelectual de los 1980's y hasta finales de los 1990's, en donde destacan los trabajos de March (1994), Friedberg (1997), Clegg y Hardy (1996), Crozier (1988), entre otros autores, de cuyos trabajos se presenta una síntesis de sus aportaciones y reflexiones teóricas en el cuadro que se muestra en la página siguiente, algunos de los cuales también son citados por Bowman (2002)

La literatura de los autores citados en el párrafo precedente, son producto principalmente de investigaciones multidisciplinarias que presentan una amplia influencia de las ciencias cognitivas, la psicología, el poder, las estructuras, la sociología, y las ciencias políticas, entre otras. Literatura en la cual se demuestra que los actores organizacionales y sus estrategias, estaban enfocados a la optimización y el equilibrio económico, pero armonizando este propósito con los crecimientos individuales y colectivos de los actores organizacionales, el denominado desarrollo integral del hombre y la empresa (Bowman, 2002) lo que representaba el estudio y análisis de la

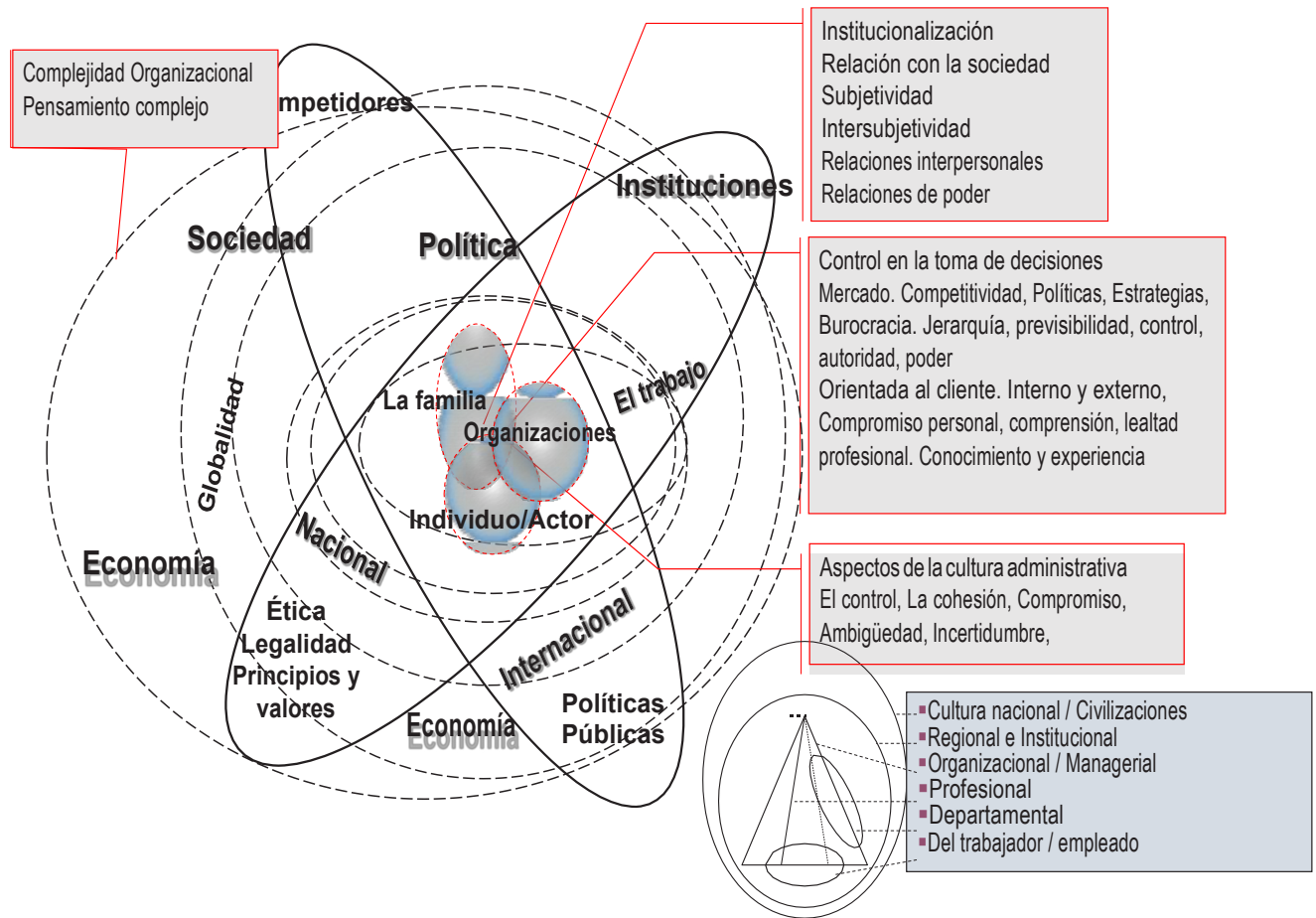
conducta y el desempeño en el entorno organizacional, y la profundización del estudio de las relaciones interpersonales, de las interacciones, de las intersubjetividades, como las definirían Savall (2002, 2003) y Davoine (1999), los estudios del entorno y la dialéctica relación entorno-empresa-entorno (Porter 1994), y por supuesto, los estudios inter-organizacionales,(Clegg S. R., 1996).

Pero a pesar de la riqueza teórica y metodológica, en los investigadores prevalecían algunas preguntas como ¿Por qué algunas empresas son más exitosas que otras? ¿Cómo podemos hacer que una empresa logre el éxito en sus metas? ¿Existe una estrategia para las organizaciones latinas? ¿Para las organizaciones emergentes? ¿Para las organizaciones pos-modernas? Se trata de cuestionamientos que continúan propiciando la investigación y el desarrollo de nuevas teorías, convirtiéndose en problemáticas atemporales e intemporales, pues han sobrevivido a lo largo de las últimas décadas y que pudieron haberse formulado hace 20 años o serán formuladas en cualquier tiempo por venir, porque los cambios en los entornos endógeno y exógeno de las organizaciones, obligan y obligarán a reformular las estrategias, los procesos y las herramientas metodológicas que se construyen en torno a la planeación estratégica.

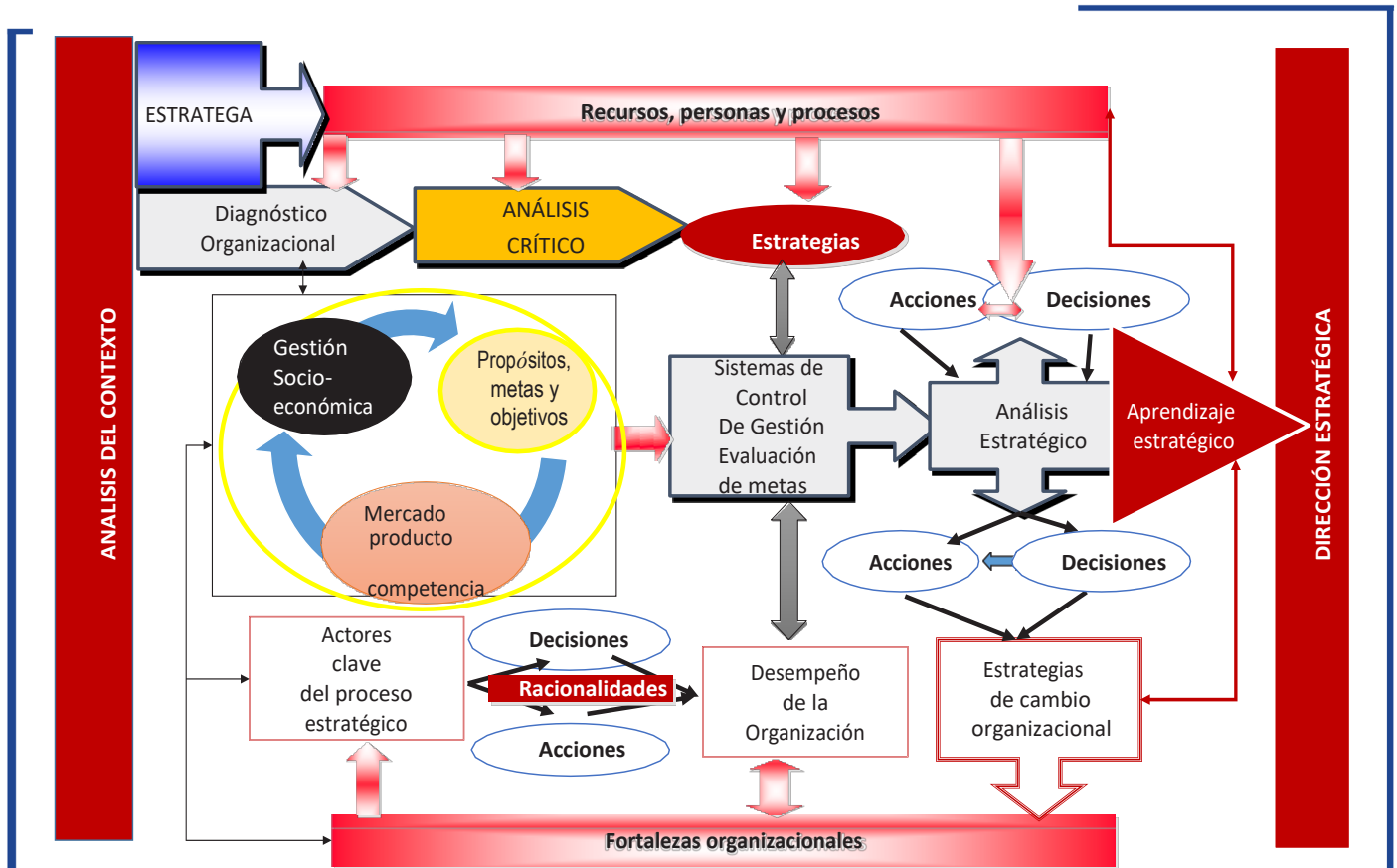
Además de lo anterior, el pensamiento estratégico también ha evolucionado por la influencia de nuevas tecnologías, la liberalización de los mercados, la volatilidad de las inversiones, las nuevas estructuras y relaciones laborales, entre otros factores.

Como se puede apreciar en el desarrollo del presente trabajo, son múltiples las perspectivas, enfoques y teorías. Como abundantes son las aportaciones y propuestas para comprender la complejidad organizacional, a fin de estar en posibilidades de explicar los factores que inciden y determinan la formulación de la estrategia. El propósito central de presentar estas aproximaciones es confirmar esta complejidad organizacional desde los trabajos de diferentes investigaciones de los estudiosos que conforman la bibliografía de este trabajo, los cuales resultaron esenciales para la formulación del Modelo de Dirección estratégica que a continuación se propone de manera esquemática. En el Gráfico 1 se presentan factores clave para el análisis del contexto exógeno y endógeno de las organizaciones y en el Gráfico 2 convergen la mayoría de los elementos citados en el desarrollo de este trabajo y que se muestran de manera dialéctica o procedimental, como flujos de procesos, y en donde se señalan, no en orden de prioridad, sino de integralidad, a manera de factores clave de la Dirección Estratégica.

GRÁFICO 1.0



Fuente: Elaboración propia con base en los trabajos de los autores revisados para la integración de este trabajo.



50

Fuente: Elaboración propia con base en los trabajos de los autores revisados para la integración de este trabajo.

CONCLUSIONES

Con base en el desarrollo y evolución de las teorías que aquí se han expuesto, y en respuesta a la interrogante planteada al inicio de este trabajo sobre la posibilidad de diseñar un modelo de dirección estratégica pertinente los propósitos de cada organización, es posible concluir que los cambios suscitados en los procesos estratégicos, ha determinado cambios significativos y una evolución constante e intermitente de la construcción teórica, de la literatura del management, la administración, la gestión, así como cambios también significativos en los estilos para la dirección de organizaciones.

Elementos teóricos e instrumentales que resulta indispensable retomar para la conformación y diseño de modelos afines y pertinentes a la dirección estratégica de una organización. Modelos en donde se privilegie como objeto de estudio al actor organizacional en su carácter de estratega y decisor.

Como se aprecia en el Modelo de Dirección Estratégica que se propone en este trabajo, el pensamiento estratégico se orienta hacia el análisis dialéctico de los ciclos de los procesos desde las perspectivas teóricas que permitan explicar y reducir los niveles de

riesgo, ambigüedad e incertidumbre, dado que, la racionalidad limitada e instrumental de los actores sigue dominando los espacios y las decisiones organizacional y seguirá evolucionando en la medida en que se sigan dando los incrementos en la producción de la literatura de los procesos estratégicos y en la medida en que los investigadores sigan aportando nuevas luces que iluminen el camino del estratega, porque resulta evidente también que la perspectiva racionalista puede resultar conveniente a nivel de la toma de decisiones individuales, pero tratándose de decisiones que afectan el futuro de la organización, es necesario continuar en la búsqueda y formulación herramientas, instrumentos y metodologías que coadyuven a conformar un pensamiento estratégico transdisciplinar, multidisciplinar y holístico.

Porac y Thomas (2002), anticiparon que los cambios significativos en el pensamiento estratégico se darán en la medida en que los procesos estratégicos dejen de ser percibidos como procesos estáticos y rígidos, toda vez que tampoco las organizaciones son estructuras rígidas e inflexibles, por el contrario, es necesario comprender la dinámica de la evolución, para fundamentar propuestas de cambios en las estructuras organizacionales para hacerlas acordes al tiempo y contexto del negocio, industria o fin social.

De acuerdo con los mismos autores Porac y Thomas (2002), otra cambio significativo en el pensamiento estratégico y en consecuencia, en los procesos estratégicos, estará determinado por el movimiento generado por las investigaciones que se dirigen ahora hacia las

estudio de la estructuras cognitivas de los actores, para dar evidencia de la construcción de las identidades individuales y colectivas, y de cómo influyen las identidades en el diseño y puesta en marcha de las estrategias.

Evidentemente, un cambio en la definición de las estrategias y el cómo alcanzar las metas y objetivos organizaciones, redefinirá los límites del conocimiento de la interacción e interrelación que se establece entre actores, de éstos con las organizaciones, y de las organizaciones en su entorno y con otras organizaciones.

Bibliografía

- Alvesson, M. (1993). Cultural perspectives on organizations. Cambridge : Cambridge University, press.
- Alvesson, M. y. (1996). Critical Theory and Postmodernism Approach. (S. R. Nord, Ed.) Londres.
- Aubert, N. y. (1993). El coste de la excelencia. Barcelona, Europa: Paidós.
- Berger, P. y. (2001). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bernard, C. (1968). The functions of the executive. England: Harvard University Press.
- Boje, D. (1999). Alternative Postmodern Spectacles: The Skeptical and Affirmative Postmodernism. New Mexico: Organization Theory Debates, New Mexico State University, Department of Management.
- Bowman, E. H. (2002). The domain of strategic Management: History and Evolution. Londres: Strategic and Management, Sage Publications.
- Calás, M. B. (1992). Re-writing Gender into Organizational Theorizing Directions from Feminist Perspectives. Londres.
- Chakravarthy, B. S. (2002). Strategy process: forming, implementing and changing strategies. Londres: Pettigrew, Strategic and Management, Sage Publications.
- Chiavenato, A. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Clegg, S. R. (1996). Alguien se atreve a llamarle poder. Londres, Inglaterra: Sage.
- Clegg, S. R. (1998). Global Management: Universal Theories and Local Realities. Londres: Eduardo Ibarra Colado y Luis Bueno Rodríguez.
- Crozier, M. (1988). Une approche sociologique des stratégies dans les organisations. Francia, Essais: Revue Française de gestion.
- Davoine, E. (1999). Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public. Lumière: Université Lumière.
- Friedberg, E. (1997). El poder y la regla. Francia. Gallardo Velazques, A. y. (2001). La Turbulencia de la Planeación Estratégica. México. Hall, R. (2001). Organizaciones, estructuras y procesos. Barcelona: Prentice Hall.
- Gallardo Velazques, A. y. (2001). La Turbulencia de la Planeación Estratégica. México.
- Hall, R. (2001). Organizaciones, estructuras y procesos. Barcelona: Prentice Hall.

- Hatch, M. J. (1998). *Organization Theory, Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. Gran Bretaña: McGraw Hill.
- James, M. (1994). *A primer decisions Making: How Decisions Happens*. The free press.
- Jones, G. R. (2000). *Contemporary Management*. New York: McGraw-hill.
- Jones, G. (2010). *Contemporary Management*. New York: MGraw-Hill.
- Mayer, J. W. (1999). *Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia*. Powell, Walter, W y Paul J. DiMaggio.
- Mintzberg, H. (1994). *Repasando la Planeación Estratégica (Vol. 27)*. (t. d. Gallardi, Trad.) Londres: Riesgos y Falacias, Longe Ranning Plane.
- Mintzberg, H. (1994). *Repensado la Planeación Estratégica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1994). *Repensando la Planeación Estratégica*. México: McGrew Hill.
- Norton, K. y. (1991). Kaplan y Norton, (1998), *El cuadro de mando Integral, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Madrid: Ediciones de Gestión.
- Norton, K. y. (1998). *El cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones de Gestión.
- Norton, K. y. (1998). *El cuadro de mando integral*. México,.
- Ohmae, K. (s.f.). *La mente del estratega*. México, 299, pp.: McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. H. (2002). *Strategic and Management*. Londres: Sage Oublications.
- Poter, M. (1998). *La ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Powell, Walter, W. Y Paul J. DiMaggio (Comps),. (1999). *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 79-103. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Sainsaulieu, R. (1997). Sainsaulieu, Renaud, (1997), "Les changements culturels des gagner années quatre vingt en Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement. Paris, Francia: Presses de Sciences PO et Daslloz.
- Savall, H. y. (2003). *La dimension cognitive de la recherche -intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive*. Paris, Francia: Revue Internationale de Systémique.
- Savall, H. y.-I. (2002). *Ingeniería Estratégica*. México: UAM-Iztapalapa,.

Steiner, G. A. (2007). Management Polcy and Strategy: Text, reading and cas es. New Cork, McMillan, pag. 189: McMillan.

Steiner, G. A. (2007). Steiner, George A., (2007), Planeación Estratégica, Editorial Continental, México,. México: Editorial Continental.

T., H. C. (1996). Administración Estratégica un enfoque integrador, México.

V.,V. A. (2001) Origen y revolución de nueva empresas. México:Oxford University Press.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems” en Administrative Science Quaterly Vol. 1/ marzo 1976 , pp. 1 a 19. En Administrative Science Quaterly (marzo 1976 ed., Vol. 1, pág. 1 a 19).

Weick, K. E. (1995). Sense-making in Organizations, Sage, London. London: Sage, London .