

**LA ESTRATEGIA, EL ESTRATEGA, LOS RECURSOS
Y EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DIVERSAS PERSPECTIVAS
DE UN CAMPO DE ESTUDIO EN CONSTRUCCIÓN⁴⁵**

El propósito fundamental de este capítulo es ofrecer un contexto general a través de la revisión bibliográfica, que dé cuenta del estado en que se encuentran las investigaciones científicas en cuanto a la estrategia de las organizaciones. Este campo, como muchos otros en el inconmensurable mundo de la gestión, está en construcción, avanza día a día, y en ocasiones tiene que cambiar de rumbo. Como en aquella frase “*todos ponen*”, las investigaciones en el campo de la estrategia provienen de disciplinas diversas cuyos resultados son amplios y diferentes, con implicaciones variadas y por lo demás antagónicas, en ocasiones. Es, entonces, necesario intentar construir un marco de referencia, una guía, al estilo de Hafsı Taïeb y Thomas Howard (2005), que ayude a estructurar, dar orden y dotar de sentido a los diversos aportes teóricos sobre estrategia.

Un propósito alterno, pero no por eso menos importante de este texto, es caracterizar y explorar los principales aportes con valor científico que han contribuido a la configuración y estructuración del significativo campo de la estrategia. Esta exploración bibliográfica y fundamentación analítica se centrará en dos grandes perspectivas que han marcado el desarrollo del conocimiento de la estrategia: primero, el descubrimiento de condiciones

⁴⁵ El presente documento es producto de la revisión bibliográfica de aproximadamente 98 artículos publicados en los principales journals sobre estrategia y sobre algunos libros considerados clásicos en este campo de estudio. Todo esto se desarrolló en el marco del seminario de doctorado denominado “Teoría de la Estrategia”, estructurado y dirigido por el doctor César Garzón, profesor de la Universidad ENAP de Montreal, Canadá, al cual se le reconoce su contribución en este capítulo.

que favorecen el éxito empresarial y que trabajan sobre lo que se ha denominado, “*el contenido de las estrategias de éxito*”. En este sentido, el estudio de la naturaleza del contorno o de los recursos y sus relaciones con los resultados organizacionales, constituye las dimensiones centrales del campo. En cuanto a la segunda perspectiva, más interesada en aportar un conocimiento más del detalle y de la profundidad de la formación de la estrategia, explora los mecanismos y los procesos que generan el éxito (Garzón, 2009).

El presente capítulo desarrolla los temas de: configuración y construcción del campo de dominio de la estrategia; la estrategia, entre la formulación y la puesta en acción; la estrategia como proyección de lo que son los dirigentes; la estrategia, una mirada desde el contexto social; la estrategia, desde una mirada transversal; estrategia y ventaja competitiva; y, por último, la estrategia como comunidad de personas.

CONFIGURACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL CAMPO DE DOMINIO DE LA ESTRATEGIA

Hablando de estrategia, existen tanto perspectivas como autores y posturas teóricas y/o empíricas sobre su ámbito de reflexión y acción. Las diferentes posturas teóricas e ideológicas que componen esta primera mirada sobre el objeto de estudio están estrechamente articuladas a la manera como ha transcurrido el debate sobre la estrategia y sus aplicaciones tanto en la academia como en las organizaciones, así como el estudio de los diferentes paradigmas que la constituyen, su importancia en los estudios e investigaciones en las Escuelas de Administración, el papel que cumple en el ejercicio de la gerencia, las importantes críticas a los paradigmas, los estudios de casos y sus implicaciones para la enseñanza, el rol de la estrategia en la interpretación de los cambios sociales y cómo hacerles frente en un contexto donde los procesos de transformación sectorial y organizacional están a la orden del día.

En un texto denominado “*The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick*”, de Hafsi y Howard (2005), los autores se plantean las enormes dificultades al tratar de estructurar el campo de la estrategia como objeto de estudio; las diferentes conceptualizaciones que existen sobre la definición del campo mismo, hasta el punto de encontrar que se llegan a identificar estrategias para cada área funcional de la empresa, al igual que resaltan la importancia de la estrategia para la toma de decisiones organizacionales. Los autores señalan claramente la trascendencia de la histórica discusión que se ha sostenido sobre la investigación, la enseñanza y la práctica de la estrategia, al igual que sobre su naturaleza y conceptos. Este es un debate que viene desde los comienzos mismos de los primeros trabajos que se registran más adelante. En este sentido, se debe señalar que Hafsi y Howard (2005)

logran identificar lo que se considera un aporte significativo para recomponer los escenarios en los que se mueve el estudio de la estrategia, y son las dos grandes “rutas” para abordar las diferentes perspectivas de análisis y planteamientos teóricos. Por un lado, identifican una corriente de pensamiento más integrada a la perspectiva holística, que tiene sus orígenes en la misma teoría organizacional e identifica a la organización como un todo, como un cuerpo social articulado, y que plantea como hipótesis básica la identificación de un sistema, compuesto por diversos elementos que confluyen entre sí, y por el cual se puede observar e interpretar el mundo. La otra perspectiva, un poco más compleja y diversa, se instala en el enfoque analítico, inspirado en parte por Simon (1945) y Thompson (1967), quienes lograron desarrollar grandes aportes, y colocar el tema en el orden del día, y como eje central del debate académico en su momento. Es justo en este contexto, en el cual aparece *Strategic Management Journal* y la fundación de *Strategic Management Society*. La idea con estos desarrollos fue promover el pensamiento estratégico y analítico, al mismo tiempo que buscar y construir una integración más fuerte a través de los componentes mismos de la estrategia, hacia la búsqueda de su esencia y multiplicidad de formas. Un elemento importante que se deriva de todos los estudios por esta corriente de pensamiento, es la diferenciación que surge entre la estrategia y otros componentes de la gestión, en la cual la estrategia posibilita construir la ventaja competitiva de las empresas y establece las relaciones con su entorno y medio ambiente.

Por otro lado, como un autor de grandes magnitudes en el área que nos ocupa, aparece Ansoff (1987), constituyéndose en el paradigma emergente del comportamiento estratégico, quien hace profundos aportes al discutir el cuerpo teórico de la denominada estrategia o política de empresa (tal como se denominó en sus orígenes) y señala cómo a través del tiempo se ha evidenciado una estrategia implícita y una explícita, a partir de la manera como los diferentes autores han desarrollado sus planteamientos desde distintas ópticas, al abordar el campo del conocimiento, en este sentido. Ansoff (1987) identifica para el momento, como un aporte fundamental en el desarrollo de la teoría de la estrategia, los planteamientos conceptuales sobre la construcción de la definición misma de paradigma, aporte que hiciera Thomas Kuhn (1972), en el que elabora la idea de paradigma científico y sus posteriores desarrollos en el tiempo. Identifica el componente analítico de la epistemología de la ciencia y establece las características y prerequisites en la construcción de un paradigma. Un elemento central en esta discusión es la manera en que el conocimiento científico se desarrolla y se presenta como un proceso de

acumulación, lo que va a ser de gran significado en el campo de la estrategia por posibilitar los desarrollos de tipo histórico, al entender que desde la nueva perspectiva el componente de la estrategia de incorporar en sus desarrollos analíticos los aspectos de tipo histórico, tanto en lo sincrónico como en lo diacrónico.

De otra parte, el propio Ansoff (1987) nos presenta la manera como otros autores contribuyeron con sus esfuerzos teóricos en la construcción de modelos de análisis de la ciencia, hasta convertirse en clásicos del pensamiento organizacional, entre ellos identifica a March y Simon (1958) Thompson (1967), Cyert y March (1963). Sus aportes fueron fundamentalmente hacia la identificación de la conducta estratégica, en las disfunciones, en los procesos de adaptación y en el quehacer organizacional, entre otros. A partir de estos elementos, Ansoff (1987) nos plantea los cuatro modelos del comportamiento estratégico: El modelo orgánico, el reactivo, el ad hoc management, el sistemático management.

En otro texto, que va a marcar el campo de estudio en los dos últimos lustros, aparecen autores de la talla intelectual de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998) en *Strategy Safari*, libro que plantea, a partir de una dedicada y exhaustiva revisión bibliográfica, y utiliza, al estilo de los escritos de Mintzberg, “la metáfora de los ciegos y el elefante”, en la que introducen, de manera muy estructurada, las diferentes escuelas en la que, según ellos, se podrían caracterizar los diversos estudios sobre la estrategia y la manera como esta puede ser estudiada, al señalar sus aportes y limitaciones en cada una de las escuelas de pensamiento frente a la estrategia. Las diferentes escuelas son: de diseño, que ve la estrategia como un proceso de concepción; de planificación, que la ve como un proceso formal; de posicionamiento, donde la estrategia es un proceso analítico; empresarial, que la ve como un proceso visionario; cognitiva, donde la estrategia aparece como un proceso mental; de aprendizaje, donde se muestra como un proceso emergente; de poder, que ve la estrategia como un proceso de negociación; cultural, como un proceso colectivo; ambiental, donde la estrategia es vista como un proceso reactivo y, finalmente, de configuración, que ve la estrategia como un procesos de transformación.

Los autores consideran que la planificación formal por sí sola y de manera poco articulada y descontextualizada, no es la mejor para que los administradores desarrollen las estrategias empresariales, se requieren cifras, hechos, datos que permitan hacer previsiones y articular el quehacer administrativo con la esfera de la dinámica social y económica. Pero esto, de todas maneras, es insuficiente, porque los administradores requieren comprender la organización, hacer uso de los elementos intuitivos, ir más allá de lo concreto, de lo empírico y de lo evidente. Como lo plantea

Mintzberg, lo que hace un alfarero con la arcilla, le da la forma, la adecúa, la integra a los demás componentes de la vida social. Para el desarrollo de la estrategia se requiere pensar y repensar los modelos usados en tiempos anteriores, desde una perspectiva de tipo histórico, cómo han funcionado, cuáles han sido los resultados, etc. De otro lado, es preciso tener en cuenta que las estrategias no siempre son desarrolladas de manera deliberada, obedecen a un contexto particular, con características propias y con la idea de hacerle frente a un mercado que pone de presente sus inclinaciones en innovación y desarrollo.

Uno de los pioneros y autores clásicos en el tema de la estrategia fue Andrews Kenneth (1987), con el libro *The Concept of Corporate Strategy*, donde plantea que la estrategia es un significativo referente para la toma de decisiones de la empresa, en el marco de unos objetivos, de unos propósitos y unas metas y que deben estar enmarcadas dentro de los parámetros asociados con los inversionistas, los consumidores, los empleados y la comunidad en general. Las estrategias deben ser cambiantes porque el mundo también lo es. El autor plantea los diferentes tipos de estrategias y los diversos modelos de análisis e incorpora sus ventajas y dificultades en el análisis e implementación de las distintas estrategias con sus múltiples prácticas, técnicas y procesos. Los planteamientos de Andrews (1987) se centran en lo que posteriormente identificará como la misión corporativa, y comienza por definir el campo de acción de la estrategia, la configuración del accionar de los dirigentes y sus relaciones con el contexto social y organizacional.

Más recientemente, en el texto de Prahalad y Hamel (1994) titulado *Strategy as a field of study: Why Search for a New paradigm?* estos autores, que hoy ya son considerados clásicos en el tema de la estrategia, enuncian cómo la estrategia puede ser objeto de estudio y por qué se hace necesario un nuevo paradigma. Señalan que desde comienzos de los años noventa diferentes modelos administrativos han hecho su aparición para enfrentar los nuevos retos frente a los clientes, las regulaciones y en general los cambios en la sociedad. Modelos como la reingeniería, la calidad total, el trabajo en equipo y el empoderamiento, son muestras muy marcadas de estas tendencias. Señalan como ejemplo los planteamientos de Mintzberg (1994) sobre el cambio que se da entre los tradicionales procesos de planeación y las nuevas tendencias del desarrollo estratégico.

Los cambios que se presentarán en este milenio en términos de los desarrollos estratégicos y lo complejo de los nuevos contextos en los que se generarán grandes procesos de transformación que son inevitables en la industria, entre ellos, cambios en la desregularización y en

las estructuras, se generarán nuevas fusiones y adquisiciones, menor nivel de proteccionismo, cambios en las expectativas de los consumidores y nuevos desarrollos en los contextos competitivos, entre otros. Todos estos aspectos generan a su vez transformaciones que implican repensar aspectos claves como la lógica dominante en los negocios, las transformación de la industria y sus intereses, el foco central de la estrategia, los procesos organizacionales y analíticos de la estrategia de la empresa y en general de sus componentes organizacionales.

LA ESTRATEGIA, ENTRE LA FORMULACIÓN Y LA PUESTA EN ACCIÓN

En el libro de Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (1987), en los capítulos 3, 4, 5, 6 y 7, se pueden separar claramente dos componentes. En primer lugar, se aborda la formulación de la estrategia en los capítulos 3, 4 y 5 y en el 6 y 7 se trabaja su implementación, separación que a pesar de ser un poco “ficticia” en la medida en que los dos componentes difícilmente tienen sentido al estar separados, pero que tal como lo señala el autor, se realiza esta separación con el fin útil de poder estudiar y caracterizar cada componente.

En su obra, Andrews (1987) identifica las características ambientales de la organización y precisa la importancia que tienen los diferentes factores del entorno en la construcción de las estrategias, al mismo tiempo que identifica el rango de acción de las alternativas estratégicas, para lo cual es fundamental reconocer la verdadera capacidad de la organización para hacerles frente a las consideraciones macroambientales. Lo que implica conocer y reconocer los determinantes de una estrategia económicamente aceptable si se tiene en cuenta los diferentes niveles de riesgo. La idea central en la formulación de las estrategias es la evaluación de la variedad de las diferentes fuerzas ambientales y considerar sus verdaderas dimensiones.

Dentro de lo que el autor denomina “*la naturaleza del medio ambiente*” aparecen los componentes económico, tecnológico, social, industrial, entre otros, donde la estrategia en formulación debe tener en cuenta cada una de las variables en mención. Todo esto para poder realizar con suficiente criterio la identificación de las oportunidades y riesgos en la formulación. Andrews señala la necesidad de preguntarse qué es lo esencial desde lo económico, lo técnico y lo estructural en la industria en la que participa la empresa. También qué demandas y cambios futuros en lo económico y lo tecnológico se evidencian. Cuáles son los elementos comunes tanto en la industria en donde está la empresa como en las demás industrias.

Otro aspecto muy importante que señala el autor, es la relación existente entre estrategias corporativas y valores personales. Hay tres elementos que se deben tener en cuenta en este aspecto: la divergencia entre las apreciaciones del ejecutivo y la selección de la estrategia; el conflicto entre los valores del personal administrativo con las estrategias de carácter económico; la diferencia en la motivación de los administradores y la de la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia. Aspectos que están articulados a los diferentes valores, a su modificación y a la conciencia que se tenga de ellos.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa y los valores éticos primordiales en la formulación de la estrategia, es vital tener presentes los siguientes aspectos: la conducta ética de los actores sociales en la empresa está asociada a la estrategia y es producto de los valores con los que se guía la organización, señala que en la formulación de la estrategia es importante la responsabilidad social y los componentes éticos de los negocios, y en este sentido es pertinente incorporar en esta definición diferentes niveles de análisis, tales como los referidos al mundo como un todo: el concepto de nación; la comunidad local; la industria; la compañía misma como unidad de análisis. De otro lado, es necesario integrar en la formulación estratégica, los diferentes niveles de control y las implicaciones sobre el quehacer ético en las distintas corporaciones, la selección de las estrategias alternativas que van a ayudar en la intervención y en la acción social de la empresa y en la determinación de la estrategia.

En la determinación e implementación de la estrategia y en dirección de alcanzar los objetivos propuestos, son pertinentes algunos aspectos que están directamente relacionados con los propósitos estratégicos, entre los cuales se encuentra la posible distorsión que podría presentarse de los propósitos en la propia implementación de la estrategia, la debida flexibilidad que debe tenerse en dichos procesos y la manera como se desarrolla la innovación en este crucial momento; los diferentes componentes de coordinación, estructura organizativa y sistemas de información son absolutamente necesarios en estos procesos estratégicos.

Por último, en términos del proceso de implementación de las estrategias, es necesario incorporar estándares que permitan hacer la evaluación y medición de los avances, en la búsqueda de la efectividad de los mecanismos de evaluación, integrar componentes de motivación e incentivos y estructurar niveles de compensación ejecutiva, que posibilita el pago de incentivos, determinar de manera clara los roles desempeñados por los actores en el proceso de implantación estratégico, definir cómo se van a desarrollar los incentivos no monetarios y establecer los niveles de control y de integración formal y social.

LA ESTRATEGIA COMO PROYECCIÓN DE LO QUE SON LOS DIRIGENTES

En esta perspectiva se encuentran autores como Hambrick (1984), Vries y Miller (1985), Andrews (1987), De Dutton y Jackson (1987), Greiner (1989) y Noel (1989), quienes identifican la estrategia como la evidencia de que existe un estratega, es decir, si hay estrategia es producto de un estratega. Así, la estrategia es esencialmente el estudio de conocimiento, habilidades y actitudes del gerente general, que puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación, cuyo propósito es organizar las actividades complejas de la organización. Debe tener la capacidad de interpretar toda la empresa a través del trabajo de los gerentes funcionales y de los especialistas. Esta perspectiva considera la posición del gerente como la más ventajosa para ver procesos tales como: a) La concepción del propósito organizacional; b) Los objetivos deliberadamente escogidos; c) El esfuerzo intergrupar, para alcanzar los propósitos y la adaptabilidad de la empresa. Al tiempo que cumple los siguientes roles: líder organizacional, líder personal, arquitecto del propósito organizacional y modificador de los valores organizacionales.

Esta perspectiva ve la organización desde las reflexiones, los valores y las bases cognitivas de los gerentes. En este sentido, entre más complejas sean las decisiones que deban tomar los gerentes, es más aplicable la teoría del comportamiento. En particular en aquellas decisiones de carácter estratégico (complejas y de mayor significación) para la organización. Al respecto March y Simon (1958) señalan que la toma de decisiones con base cognitiva involucra conocimiento o posiciones sobre eventos futuros, conocimiento de alternativas y conocimiento de las consecuencias asociadas con las alternativas.

La conducta humana está caracterizada por una mezcla de estilos neuróticos (un individuo puede poseer elementos de varios estilos), al tiempo que algunas características de los estilos neuróticos de los gerentes pueden estar asociadas a las estrategias, la estructura y a la cultura organizacional. Entre los estilos se encuentran el paranoico, el compulsivo, el dramático, el depresivo y el esquizoide. El punto central en la propuesta teórica es cómo estos estilos tienen incidencia en el ejercicio gerencial y en el accionar de las organizaciones frente a su entorno.

LA ESTRATEGIA, UNA MIRADA DESDE EL CONTEXTO SOCIAL

Las diferentes lecturas que componen esta sección se encuentran articuladas alrededor de las estrategias y su relación con el medio ambiente. Los diversos autores que están referenciados en este documento exponen sus ideas a través de investigaciones que demuestran que lo importante en relación con las estrategias y el quehacer gerencial está determinado por las consideraciones medioambientales.

En el caso del texto *Rationality in Organizations* (Thompson, 1967), la racionalidad técnica tiene que ser evaluada a partir de dos criterios: lo instrumental, por un lado, y por el otro lo económico. Lo instrumental cuando es desarrollado muy bien tecnológicamente es algo que siempre logra resultados, mientras que lo económico está asociado con alcanzar resultados con los menores recursos posibles. Plantea el autor que pueden ser comparables dos rutas para llegar a lo mismo, pero en términos prácticos la evaluación económica está asociada con el conocimiento humano en el momento mismo de la evaluación.

Es claro que la tecnología es una variable importante para entender las acciones complejas de las organizaciones y estas varían según el caso de aplicación. Dentro de la racionalidad organizacional, la racionalidad técnica funciona como un sistema de causas y efectos en los cuales se pretenden alcanzar los resultados. Es muy propio que cuando una organización pasa de concebir la tecnología desde el punto de vista abstracto y se pasa a la implementación, los problemas y su naturaleza cambian y se pueden ver en plena acción los procesos de solución para adecuar las tecnologías a los intereses organizacionales.

Thompson (1967) señala que las tecnologías constituyen el corazón del negocio organizacional, pero siempre será una representación incompleta de lo que la organización puede y debe hacer para alcanzar los resultados. El autor sugiere que dentro de la racionalidad organizacional se pueden encontrar tres tipos de actividades. Unas son las de entrada, otras las tecnológicas y las últimas son las de salida. Por un lado, es necesario considerar estas actividades relacionadas entre sí, pero por otro, hay que entender que estas son interdependientes con el denominado sistema social o entorno.

En otro texto denominado *Estrategia y medio ambiente: Una integración conceptual* Bourgeois (1980) señala la relación existente entre el concepto y la aplicación de la estrategia y la relación con el medio ambiente. Inicia su planteamiento con la conceptualización de la estrategia y señala los principales autores que hasta ese momento han aportado a este desarrollo teórico. Los trabajos se pueden clasificar en dos categorías: los de tipo normativo y los de tipo descriptivo, aunque advierte que en los últimos años se han evidenciado múltiples trabajos de corte investigativo que en su mayoría se centran en el contenido de la estrategia. En este sentido el autor enfatiza en los contenidos de la estrategia, la estrategia y los procesos de toma de decisiones, la investigación sobre la formulación de la estrategia, las implicaciones teóricas sobre el medio ambiente y las teorías organizacionales. Adicionalmente, identifica tres perspectivas en investigación sobre el medio ambiente organizacional: la primera trata sobre el objeto, la segunda sobre los atributos y la tercera sobre las percepciones.

En el texto de DiMaggio y Powell (1983), denominado *Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional*, los autores señalan que las causas de la burocracia y la racionalización en las organizaciones han cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su forma de burocratización se vuelve una forma común. Según los autores, el cambio organizacional es menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones están en proceso de cambio por las regulaciones del Estado y por las profesiones, las cuales hacen a las organizaciones más parecidas entre ellas. En este sentido identifican tres tipos de isomorfismo institucional: el coercitivo, que se da por la influencia de la política y los problemas de legitimidad. El isomorfismo mimético, que está asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres y el isomorfismo normativo, el cual se relaciona con la profesionalización.

LA ESTRATEGIA, DESDE UNA MIRADA TRANSVERSAL

Los diferentes textos sobre los que se trabaja en esta sesión tienen que ver con la corriente estratégica que se preocupa por las configuraciones y el incrementalismo de las estrategias. En primer lugar, Danny Miller (1986) pretende abordar la relación entre estrategia y estructura, que ha sido muy importante en el desarrollo del pensamiento administrativo y, en particular, ha inspirado diversas investigaciones, desde que Alfred Chandler (1962) presentó la idea de que un cambio de estrategia (en particular su referencia era hacia una estrategia de diversificación producto/mercado) alteraría la estructura divisional. A partir de este momento es muy frecuente encontrarse estudios orientados a establecer la relación entre la departamentalización y los diferentes de sistemas de control administrativo.

Por otro lado, Mintzberg (1973) identificó la planeación y los modelos de adaptación a las estrategias relacionadas con la organización y el contexto medioambiental. Posteriormente autores como Porter (1980) y Hambrick y Manson (1983,1983a) han sugerido topologías y taxonomías empíricas sobre la estrategia, que focalizan las variables de la economía industrial, que podrían ser “manipulables” por los gerentes, como es el caso de la diferenciación (innovación, calidad del producto, publicidad); liderazgo en costos (capacidad de utilización, costos relativos directos); focalización (heterogeneidad en los clientes, amplitud en las líneas de productos); las dimensiones del mercado, las barreras de entrada, los niveles de dependencia. A partir de todos estos elementos se establece una relación entre la estructura, la estrategia y el ambiente, sobre los cuales surge la configuración y se establecen arquetipos.

Mintzberg (1979) desarrolló una síntesis acerca de la literatura existente sobre estructura y encontró cuatro tipos de estructuras: a) Simples; b) Burocracias mecánicas; c) Orgánicas; y d) Divisional. Estructuras que al ser relacionadas con el medio ambiente y las consideraciones estratégicas presentan una gran complejidad. Por lo tanto, no se trata de relacionar cada componente con la estrategia, la estructura y el ambiente. Esto es más complejo aún. Se requiere establecer niveles de análisis que permitan explicar lo que acontece y esto sólo es posible a través de lo que llamarían posteriormente la teoría de la configuración, la cual consiste en colocar todos los elementos del análisis integrado “ponerlo todo junto” más que buscar “la mejor forma de hacerlo”.

Mintzberg (1985) aporta sus ideas sobre estrategias deliberadas y emergentes y trata de abordar la complejidad y variedad en los procesos de construcción y redefinición de las estrategias. Propone que para que una estrategia sea deliberada se requiere: a) Que exista una intencionalidad en la organización y que esta esté articulada con un importante nivel de detalle en su formulación; b) Que esta signifique acción colectiva, es decir, que los diferentes actores tengan elementos en común; y c) Que con la intencionalidad y la acción colectiva se disminuya la interferencia externa. Mientras que las estrategias emergentes se caracterizan por la ausencia de intencionalidad, incluso señala Mintzberg (1985) que podrían ser impuestas, caso en el cual se impone un modelo de acción sobre una organización. Mintzberg plantea además diferentes tipos de estrategias: planeada, emprendedora, ideológica, sombrilla, de procesos, desconectada, por consenso y estrategia impuesta.

De otro lado, para entender la estrategia es importante distinguir que un elemento conector es el comportamiento observable en el largo plazo o una mirada retrospectiva de lo que han sido las acciones de los actores sociales que toman decisiones. Al final, es como estudiar el comportamiento de la organización, debido a que la estrategia implica en el fondo acciones y procesos de toma de decisiones que deben ser entendidos en el contexto en el que se desarrollan y no de manera aislada. Por eso el tiempo posibilita ver las decisiones de una manera coherente y articulada a la organización y al medio ambiente. Pero el mismo tiempo hay que entender que las estrategias dependen del grado de desarrollo organizacional.

La idea de la estrategia como configuración implica que estas surgen con las características de la empresa (un momento dado) y según el contexto particular de ésta, lo que lleva a la empresa a tomar decisiones que se convierten en sus estrategias, pues los contextos de la organización cambian y esto la lleva a desarrollar nuevas configuraciones. En síntesis, se trata de establecer siempre nuevos procesos de adaptación de la organización a su medio ambiente y al tiempo, y estar preparada para procesos de transformación continuos.

ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

En su texto, Wernerfelt (1984) plantea que los recursos y productos son dos caras de la misma moneda, y que la mayoría de los productos requieren los servicios de varios recursos y la mayoría de los recursos pueden ser utilizados en varios productos. En este mismo sentido, el concepto tradicional de estrategia (Andrew, 1987) está construido en términos de la posición de los recursos (fortalezas y debilidades) que posee la firma; sin embargo, la mayoría de las herramientas económicas formales operan en el lado de los productos y mercados. De otra parte, si los recursos (bienes tangibles e intangibles) son la base que sirve para desarrollar y sustentar los productos, una adecuada (competitiva) selección de estos llevará a que la organización obtenga un retorno (utilidad) superior (ventaja competitiva) al normal de la industria en un largo período de tiempo; esto es lo deseable en las organizaciones empresariales.

En el texto de Prahalad y Hamel (1990), las características asociadas al corto plazo dependen de atributos relacionados con el precio o desempeño de los productos actuales y en el largo plazo se deriva de la habilidad para desarrollar a menor costo y más rápido que los competidores las competencias centrales que generarán productos no anticipados (innovadores). Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, el aprendizaje colectivo de la organización es el que permite coordinar las habilidades productivas, la integración de múltiples corrientes tecnológicas para entregar un mayor valor a los consumidores. En este sentido se podría decir que los productos centrales son la personificación de una o más competencias esenciales y sirven de enlace tangible entre éstas y las ofertas de valor (bienes y servicios) que se entregan al mercado.

En el texto de Barney y Muhanna (2004) se analizan los resultados mediante la construcción de seis modelos basados en las variables independientes (clima de servicio, conocimiento gerencial de IT, recursos tecnológicos en servicio al consumidor e inversión en servicio) contra las variables dependientes (calidad del servicio, autoevaluación, tasa de retención y tasa de quejas). Los modelos son sometidos a diferentes pruebas estadísticas que concluyen con el soporte de las cuatro hipótesis planteadas inicialmente. En su documento, Newbert (2007) analiza 55 artículos empíricos sobre la visión de la firma basada en recursos con respecto a los diferentes componentes como: recursos, capacidades, competencias centrales, valor, rareza, posibilidad de sustitución e imitación.

LA ESTRATEGIA COMO COMUNIDAD DE PERSONAS

Bernard (1938) plantea a los individuos como elemento central del análisis estratégico y al mismo tiempo como componente organizacional, lo que lo lleva a sugerir el tema de los incentivos, a través de los cuales se posibilitará una mayor y mejor contribución al desarrollo de la organización.

Así mismo Bernard (1938) llega a señalar la idea de los incentivos muy articulada a los aspectos tanto objetivos como subjetivos; los primeros como consideraciones físicas y materiales del trabajo, pero al mismo tiempo como posibilidades de mayores beneficios personales, oportunidades de asociación, participación y condiciones adecuadas de trabajo; mientras que los segundos, estarán más articulados a los procesos educativos.

En el texto de Selznick (1957) las ideas centrales están más vinculadas a consideraciones de tipo sociológico y político entre los individuos y a las condiciones externas. Las organizaciones son vistas como escenarios donde convergen los intereses, el poder y el conflicto: lo que implica que las decisiones organizacionales serán el resultado, por un lado, de la lógica de la eficiencia y, por el otro, un subproducto de la lógica asociada a las relaciones humanas.

De otra parte, Selznick (1957) establece la diferencia entre organización e institución, al señalar a la primera como un instrumento técnico diseñado para alcanzar los fines a través de la interacción y la adaptación, la cual es puesta en operación por medio de la propia racionalidad instrumental, mientras que la institución se evidencia como un producto natural de las necesidades y presiones sociales, lo que posibilita un sistema de adaptación.

Con Hedberg y Jonsson (1977), el autor pretende explicar los cambios en la estrategia a partir de lo que él denomina “disonancia” entre el contexto social y la organización. Lo que existe es una tensión entre los cambios continuos, en los cuales se desarrollan las estrategias y los mitos, mientras que desde los procesos discontinuos se establecen nuevos mitos y se formulan las estrategias. Lo que realmente ocurre, según Hedberg y Jonsson (1977), es que las estrategias cambian a partir de procesos discontinuos. En el fondo, a través de todo el planteamiento del autor se encuentra la relación entre realidad, mitos y estrategia.

Con Prahalad y Bettis (1986) se pretende explicar la “lógica dominante” que no es otra cosa que la relación entre diversificación y desempeño. La lógica dominante se establece a partir de la conceptualización de los negocios, las técnicas, herramientas y modelos con los que se llevan a cabo las metas y la toma de decisiones. Los autores también llegan a plantear algunas premisas, tales como: a) La dirección de una empresa diversificada debe ser vista como un conjunto de individuos que poseen influencia sobre el ejerci-

cio administrativo de la empresa; b) Las estrategias en los negocios en una empresa diversificada están determinadas por su estructura competitiva, los clientes y la tecnología; c) Las empresas estratégicamente similares pueden ser administradas al usar una lógica administrativa dominante; d) Las habilidades de la dirección de una empresa diversificada para administrar se encuentran limitadas por la lógica administrativa que domine su ejercicio empresarial.

Finalmente, el texto de Porter (2006) contribuye con el tema de la responsabilidad social, considerándolo un asunto de carácter estratégico e invita a las organizaciones, en cabeza de sus gerentes, a identificar las consecuencias sociales de sus acciones y a descubrir nuevas oportunidades que al beneficiar a la sociedad se beneficien ellas mismas y contribuyan con el fortalecimiento de su entorno competitivo, al mismo tiempo que logren identificar las iniciativas de responsabilidad social corporativa y las maneras más eficientes de llevarlas a cabo.

LA ESTRATEGIA COMO PROCESO: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Este aparte busca mostrar la noción de estrategia no como gestión corporativa, sino como un proceso de gestión estratégica desde una mirada interna de la organización, donde los factores endógenos toman más fuerza que los exógenos (Bowman et al., 2002; Rumelt et al., 1994). Esta visión implica abordar la estrategia en principio como una perspectiva analítica para luego avanzar al enfoque integral de la misma, tratando en lo posible de etiquetar la estrategia como proceso de gestión.

Actualmente, muchos estudios muestran claramente dos intereses investigativos para abordar el campo de la estrategia: contenido y proceso; este último con particular interés de ser revisado en el contexto del presente escrito. Esta mirada de la estrategia como proceso, permite explorar modelos y marcos de análisis para elaborar y desarrollar la estrategia como “ventaja competitiva” (Porter, 1991); haciendo más énfasis en la perspectiva de los recursos y capacidades.

Algunos estudiosos, conscientes de la importancia de la estructura interna de la empresa, han destacado la estrategia como creación de ventaja competitiva, soportada en la teoría basada en recursos⁴⁶. La relación de los recursos, la acumulación de los mismos, la ventaja competitiva, las utili-

⁴⁶ Un recurso es cualquier entrada en el sistema productivo que pueda generar una salida o producto. Los recursos pueden clasificarse en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y la reputación (Grant, 1991). Pueden ser tangibles o intangibles, siendo una dificultad su medición, especialmente para estos últimos.

dades y otros factores ubican a los recursos como generadores de riqueza, resaltando la importancia y necesidad de no sólo poseer recursos sino también de gestionarlos.

La principal cualidad de la teoría de los recursos es que está fundamentada en factores sólidos, controlables y estables en comparación con la corriente de mercado, cuya situación siempre es de constante cambio y evolución; es decir, que el entorno es visto como un elemento incontrolable y cambiante. Por ello, los recursos y capacidades como base fundamental de la estrategia son determinantes para la rentabilidad de las empresas; surgen como producto de la insatisfacción con el marco “estático” de la economía industrial, que había dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia empresarial, renovando el interés por teorías sobre rentabilidad y competencia asociada (David Ricardo, 1817; Schumpeter, 1934 y 1942; y Penrose, 1959).

En síntesis, esta revisión conceptual hace un recorrido ilustrativo, no exhaustivo, de la perspectiva basada en los recursos y capacidades, partiendo del origen y desarrollo de este campo del saber; pasando por la concepción de recursos y capacidades como fuente teórica para explorar y explicar la estrategia como proceso y desarrollo de ventaja competitiva, tanto en la organización como en el entorno.

Dentro del origen, evolución y noción de la Teoría de Recursos y Capacidades –RBV en inglés–, se pueden señalar nueve escritos representativos (Wernerfelt, 1984 y 1994; Barney y Arikan, 2001; Grant, 1992; Ray, 2004; Hall, 1993; Prahalad, 1990; Kogout, 2000; Kodama, 2003; y Dierickx y Cool, 1982); que contribuyen a través de conceptos, constructos y metodologías empleadas, al campo de la estrategia como proceso de desarrollo y fuente de ventaja competitiva.

El campo de la gestión estratégica como proceso tiene su origen a partir de la pregunta ¿por qué unas empresas tienen persistentemente mejores resultados que otras? De este cuestionamiento, toma fuerza la perspectiva RBV, como forma de explicación de este comportamiento organizacional, es decir, que las miradas de los académicos y empresarios son puestas al interior de la organización, para explicar cómo sus actividades, procesos y rutinas empresariales, dan ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

Para una mayor ilustración de ésta perspectiva, se divide intencionalmente este aspecto en dos partes constitutivas; la primera, presenta en una matriz síntesis el esquema comparativo que pretende mostrar los puntos de encuentro y desencuentro entre los nueve escritos, retomando el objetivo, la concepción y los aportes que señala cada uno de los documentos mencionados; tratando de hacer evidente la evolución de la teoría basada en los recursos y capacidades. La segunda, mientras tanto, hace una aproxi-

mación a la noción de recursos y capacidades, con el fin de clarificar su concepción teórica.

La primera parte de esta perspectiva mira el origen, desarrollo y concepción del enfoque RBV, en cuyo propósito descansa la perspectiva basada en los recursos y capacidades, mostrando las diferentes contribuciones que han hecho los autores a esta noción para dar cuenta del dominio teórico que tiene esta concepción en el campo de la gestión estratégica de la organización. (Ver Cuadro 6.1)

Cuadro 6.1. Esquema comparativo del origen, desarrollo y evolución del Enfoque Basado en los Recursos – RBV.

Título y autor	Contribuciones
<p>Wernerfelt, B. (1984 y 1994). <i>Un enfoque basado en los recursos de la empresa.</i></p>	<p>Objetivo: Explorar la utilidad de los análisis de la empresa desde los recursos no desde los productos, con el propósito de desarrollar algunas herramientas sencillas para analizar la posición económica de los recursos de la empresa y observar algunas de las opciones estratégicas propuestas por este análisis.</p> <p>Concepción: Por recurso se entiende todo aquello que pueda ser considerado como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada. Más formalmente, los recursos de una empresa en un momento dado podrían ser definidos como aquellos activos (materiales e inmateriales), vinculados semipermanentemente a la organización.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establece unos tipos de recursos (marcas, conocimientos internos de la tecnología, empleo de personal calificado, etc.). 2. Proporciona una base para abordar algunas cuestiones claves en la formulación de la estrategia de diversificación de las empresas. 3. Señala que la teoría RBV considera sólo los recursos que se producen en forma conjunta con los productos.

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Barney, JB. y Arikan, A. M. (2001). <i>El enfoque basado en los recursos RBV: Orígenes e implicaciones.</i></p>	<p>Objetivo: Realizar un recorrido histórico de la teórica básica en los recursos con el fin de señalar que la teoría económica tradicional del desempeño de la empresa no puede explicar las diferencias de desempeño entre las organizaciones.</p> <p>Concepción: Define los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Esta noción incorpora tanto el concepto de recurso como el de capacidad y, en consecuencia, resulta etérea.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Da prioridad al trabajo empírico sobre el enfoque RBV, con el fin de desarrollar predicciones y prescripciones de esta teoría. 2. Hace énfasis en cuatro recursos: i) el estudio tradicional de ventajas distintivas –cuestionando ¿por qué unas empresas tienen persistentemente mejores resultados que otras?–, ii) la economía ricardiana –mira la gestión general y el liderazgo institucional como posible explicación de las diferencias en el desempeño de las empresas–, iii) la economía penrosiana –estudia la teoría del crecimiento de la empresa–, y iv) el estudio del antimonopolio como implicación económica –mirando las implicaciones de la política social y la teoría del desarrollo–.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Grant, R. M. (1992). <i>Análisis contemporáneo de la estrategia: Conceptos, técnicas y aplicaciones.</i></p>	<p>Objetivo: Mostrar las ideas, conceptos y técnicas que podrían fundamentar el análisis de la ventaja competitiva como rol central en la formulación de la estrategia empresarial.</p> <p>Concepción: Hace la distinción entre recursos y capacidades, expresando que los primeros son recursos individuales de la empresa (recurso humano, equipos, capital, etc.), es decir, los recursos no crean valor por sí solos, se hace a través de la empresa, estableciendo las ventajas competitivas de la misma con el objeto de convertirlas en capacidades organizacionales.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza una clasificación funcional de las capacidades organizacionales. 2. Establece una arquitectura de las capacidades. 3. Muestra las capacidades como rutinas. 4. Define una jerarquía de las capacidades. 5. Hace visible la necesidad de apalancar los recursos sobre las capacidades. 6. Describe tres tipos de recursos: i) tangibles (físicos y financieros), ii) intangibles (tecnología, reputación y cultura); y, iii) humanos (habilidades/saber hacer, capacidades de comunicación, colaboración y motivación). Al mismo tiempo, que realiza una distinción de las características relevantes de cada uno de ellos y el indicador clave de los mismos.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Ray, G., Barney, J. y W. Muhanna (2004). <i>Capacidades, procesos de negocios y ventaja competitiva: cambiando la variable dependiente en los estudios empíricos del RBV.</i></p>	<p>Objetivo: Muestra dos objetivos centrales: i) sostener que en algunas circunstancias, la adopción de la eficacia de los procesos de negocio como una variable dependiente es la forma más adecuada para poner a prueba el enfoque basado en los recursos, en una lógica de adopción de rendimiento de una empresa; y, ii) proporciona una prueba específica del enfoque basado en los recursos y su lógica a nivel de procesos de negocio como fuente de ventaja competitiva sostenible.</p> <p>Concepción: Se aborda la noción de recursos, capacidad y procesos de negocio en el marco del proyecto de investigación desarrollado por los autores. En primer lugar, “recursos” y “capacidades” se usan indistintamente y se refieren a los activos materiales e inmateriales que utiliza la empresa para desarrollar y aplicar sus estrategias. Por su parte, “los procesos de negocio” son acciones que las empresas deben realizar para lograr un propósito u objetivo de negocio. Así, los procesos de negocio pueden ser pensados como las rutinas o actividades que una empresa desarrolla con el fin de hacer algo (Nelson y Winter, 1982; Porter, 1991).</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Señalan que las empresas pueden tener ventajas competitivas en el plano de los procesos de negocio que no se reflejan en el rendimiento general de una empresa. 2. Hacen visible el conflicto que hay en la gestión estratégica sobre el modo más apropiado para analizar las fuentes de rendimiento superior de la organización. Por un lado, las “actividades” o “rutinas” como fuente de ventaja competitiva; y por el otro, se ha defendido la primacía “de los recursos y capacidades de una empresa” como fuente de ventaja competitiva. 3. Reconocen que en la investigación empírica existe un terreno común entre las dos perspectivas.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Hall, R. (1993) <i>Un marco que une recursos intangibles y capacidades a ventajas competitivas sostenibles.</i></p>	<p>Objetivo: Abordar los procesos de gestión estratégica, particularmente los relacionados con la identificación de las fuentes intangibles como ventaja competitiva sostenible; y retomar únicamente la noción de recursos intangibles, con el propósito de determinar la naturaleza y las características de los mismos, para avanzar en la introducción de un grado de clasificación específico.</p> <p>Concepción: Los recursos intangibles pueden ser clasificados como “activos” o “competencias”. Los activos intangibles son los derechos de propiedad intelectual de: patentes, marcas, derechos de autor y diseños registrados, así como los contratos, secretos comerciales y bases de datos. El recurso intangible de la reputación también puede ser clasificado como un activo debido a su característica de “pertenencia”.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propone demostrar que una taxonomía de los recursos intangibles puede ser desarrollada y que ésta proporciona un medio de identificación de las fuentes de ventaja competitiva sostenible. 2. Presenta una clasificación de los recursos intangibles en cuatro aspectos: i) activos intangibles (marcas, otros); ii) capacidades, habilidades y competencias (conocimientos técnicos, etc.); iii) recursos intangibles de personas dependientes (reputación) y personas independientes (bases de datos); y, finalmente, iv) recursos intangibles que “pueden o no ser protegidos jurídicamente”.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
	<p>3. Enuncia dos elementos de la naturaleza de los intangibles: los que son jurídicamente de protección, por ejemplo, los derechos de propiedad intelectual, marcas, otros; y los que no son jurídicamente protegidos, por ejemplo, la información de dominio público, la reputación, entre otros.</p> <p>4. Plantea dos competencias de los recursos intangibles: a) Habilidades funcionales: <i>Know-how</i> de los empleados, de los proveedores, de los distribuidores, de los servicios, por ejemplo, agencias de publicidad, etc.; b) Capacidades de la cultura: Percepción de normas de calidad, la percepción del servicio al cliente, capacidad de innovar, la capacidad del equipo de trabajo, etc.</p> <p>5. Desarrolla un marco de análisis que integra los recursos intangibles y las capacidades, logrando una taxonomía que incluye: ventaja competitiva sostenible, diferencias en la capacidad, capacidad basada en los activos y en las competencias.</p>
<p>Prahalad y Hamel (1990). <i>La capacidad principal de la corporación.</i></p>	<p>Objetivo: Invitar a la alta dirección de las empresas occidentales a que miren y asuman la responsabilidad de la disminución de la competencia como tarea fundamental de la gestión estratégica, desde sus recursos y capacidades.</p> <p>Concepción: La tarea fundamental de la gestión es crear una organización capaz de difundir productos con una funcionalidad irresistible o, mejor aún, la creación de productos que los clientes necesitan pero que aún no se han imaginado, es decir, convertir sus recursos en capacidades o competencias básicas, que les den ventajas competitivas sostenibles.</p>

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
	<p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacen un llamado a detener la “anorexia empresarial”, explicando que las empresas no deben competir por una cuota actual de mercado sino por una cuota del futuro, concentrándose en sus habilidades esenciales. 2. Señalan que las corporaciones deben disminuir la competencia, establecer acuerdos de cooperación y centrarse en las competencias básicas, es decir, la capacidad organizacional que tenga la corporación. 3. Manifiestan que las corporaciones, en el corto plazo deben velar por la competitividad de una empresa a partir de la relación precio/rendimiento; y en el largo plazo, la competitividad se derivará de la habilidad de construir ventajas a menor costo y con mayor rapidez que sus competidores. 4. Plantean que las competencias básicas deben pasar tres pruebas a nivel internacional: i) acceso potencial a una amplia variedad de mercados, ii) dar beneficios al cliente final, y iii) que sea difícil de imitar por los competidores. 5. Expresan que las competencias son las raíces de la competitividad; estas llamadas competencias básicas son el aprendizaje colectivo en la organización. 6. Dicen que las competencias centrales de la compañía son el recurso fundamental y la alta dirección debe agregar valor, articulando la arquitectura estratégica que guía el proceso de adquisición de dichas competencias.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Kogut, B. (2000). <i>La red como conocimiento: Reglas generativas y la aparición de la estructura.</i></p>	<p>Objetivo: Proponer que una parte del valor de la empresa se derive de su participación en una red que surge de la aplicación de las reglas generativas que instruyen a la decisión de cooperar.</p> <p>Concepción: Considera que el valor de la capacidad de una empresa es el nivel de coincidencia que tiene la organización como unidad de acumulación y como propiedad de coordinación de una red de empresas potencialmente productivas entre sí.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza el trabajo sobre la estructura de red para sugerir dos tipos de mecanismos por los cuales se distribuyen las rentas. 2. Estudia el problema de la transmisión de capacidades entre distintas unidades de la empresa situadas en diferentes países. 3. Contempla la diversificación como un proceso dependiente de la trayectoria, en el que el éxito depende de los hechos anteriores de la empresa y de las oportunidades que presente el entorno. 4. Destaca el concepto de empresa como entidad acumuladora de conocimiento, basándose en la perspectiva de los recursos y capacidades con el fin de desarrollar una teoría de la empresa basada en el conocimiento.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Kodama, M. (2003). <i>Creación de conocimiento por la capacidad de sintetizar de comunidades conectadas a una red estratégica: Estudio de caso sobre nuevo desarrollo de producto en Japón.</i></p>	<p>Objetivo: Proporcionar un nuevo punto de vista sobre la gestión del conocimiento en el desarrollo de nuevos productos, en un campo de alta tecnología que requiere la fusión e integración de diferentes tecnologías, a partir de estudios de caso.</p> <p>Concepción: Sintetiza la capacidad de liderazgo, con la adopción de una estrategia de comunidades; en otras palabras, considera que es importante promover la innovación continua en una organización, a través de actividades que involucran la formación de los empleados para que creen conocimiento. Por esta vía de integración, la red de comunidades estratégicas es reconocida por la ventaja competitiva lograda a través del diálogo y la discusión entre pares.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Examina la dinámica del proceso de creación de conocimiento en Fujitsu Ltda., hasta que se unen e integran los distintos elementos de la tecnología. 2. Logra mostrar el desarrollo del producto deseado, a través de un equipo estratégico de Fujitsu, que consiste principalmente en coordinar y divulgar de manera no funcional las tareas a los mandos medios. 3. Muestra la capacidad de síntesis de la red líder del grupo habilitado de Fujitsu, para construir nuevos modelos de negocio dirigidos a clientes y lograr un buen resultado delante de sus competidores japoneses.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Dierickx y Cool (1989). <i>Reserva de activo, acumulación y mantenimiento de ventaja competitiva.</i></p>	<p>Objetivo: Considerar los mercados como factores incompletos, donde el camino del tiempo apropiado es un flujo variable que debe ser escogido para construir las reservas requeridas de activos en las empresas.</p> <p>Concepción: Los recursos críticos son acumulados más bien que adquiridos en “mercados con factores estratégicos”. Los factores estratégicos del mercado son: las expectativas, suerte y estrategia de negocio. El mantenimiento de la posición del activo de una firma depende de cómo fácilmente el activo puede ser sustituido o imitado. Imitar está unido a las características del proceso de acumulación del activo, a la compresión del tiempo y la economía, entre otros aspectos.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencia el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el <i>stock</i> de factores productivos que la empresa posee o controla. 2. Señala que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre las primeras, a la vez que aquéllas contribuyen a aumentar el <i>stock</i> de recursos. 3. Identifica los requisitos que deben cumplir dichos recursos y capacidades con el fin de sustentar las ventajas competitivas y, en consecuencia, generar rentas para los recursos creados internamente, considerando el costo de desarrollo de los mismos. 4. Habla de la imitabilidad imperfecta. 5. En cuanto al tema de la sustitución, se señala que ha recibido poca atención por parte de los estudiosos a pesar de que representa una amenaza mucho más seria que la imitación.

Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir de la revisión de literatura sobre la teoría de la estrategia, en el curso doctoral de Administración.

Todos los nueve escritos presentados, centran su atención en determinar las condiciones necesarias para demostrar que los recursos y capacidades de la empresa generan rentas; que dichas rentas son duraderas en el tiempo y que la empresa puede apropiarse de una parte de ellas. Así mismo, hacen evidente el uso de distintas metodologías para abordar este campo de estudio (históricas, analíticas, estudios de casos, otros), donde muestran clasificaciones, tipos y taxonomías de los recursos y las capacidades, asociadas al desempeño y a los procesos de negocio, en procura de generar ventajas competitivas sostenibles desde el interior de la organización.

Igualmente, se percibe un mayor nivel de complejidad en el análisis empírico de la teoría de recursos, donde no sólo son tenidas en cuenta la empresas y sus unidades de negocio, sino también su interacción y relación con otras en el entorno; emergiendo mecanismos de cooperación, competencia, alianzas y redes empresariales que facilitan la generación de renta y fortalecen las competencias claves o distintivas de las organizaciones.

Los autores reconocen, por un lado, que los recursos y capacidades que no se traducen en actividades, rutinas o procesos de negocio no pueden tener un impacto positivo en el desempeño de una empresa; y, por el otro, también resaltan que la capacidad que tienen las empresas de realizar determinadas actividades, rutinas o procesos de negocio pueden estar limitadas por los recursos y capacidades que ellos mismos controlan.

Incluso, hacen una distinción entre los recursos y las capacidades, estableciendo una tipología de los recursos bien denominados “tangibles e intangibles”. De hecho, se concibe que las capacidades o competencias básicas de las empresas están asociadas o tienen un mismo significado como fuente de ventaja competitiva.

Esta preocupación de mantener o sostener la ventaja competitiva a través de los recursos y las capacidades de las empresas, se ve reflejada en la convergencia e integración de las tendencias analíticas de la teoría de recursos y capacidades hacia la comprensión de los procesos, pero no los procesos estáticos sino dinámicos, es decir, hablar de capacidades dinámicas en la organización.

En suma, se puede percibir que la noción de recursos y capacidades como teoría dominante de la gestión estratégica ha adquirido relevancia en los discursos empresariales y académicos, por su condición y carácter de apropiación y control sobre los procesos, productos y servicios que ofrecen las empresas; lo que genera mayores rentas si se logran potenciar las capacidades dinámicas necesarias que les den ventajas competitivas sostenibles en costos, calidad y tiempo.

La segunda parte de la perspectiva, está orientada a revisar la noción de la teoría de recursos y capacidades, a partir de un recorrido evolutivo

donde muestra que la teoría basada en los recursos de la empresa tiene que pasar de una visión estática de las reservas existentes de recursos, hacia un reconocimiento de la innovación y la renovación que implica el desarrollo de “capacidades dinámicas” empresariales.

En otras palabras, la teoría de los recursos ve a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades que no se pueden adquirir y transferir espontáneamente en el mercado (Rumelt, 1987; Conner, 1991; Wernerfelt, 1984 y 1995). Para este enfoque, la organización constituye el nivel de análisis apropiado, y su tarea vital es el estudio de las discrepancias en los resultados organizacionales.

Su condición primordial es la existencia de la heterogeneidad entre las organizaciones en cuanto a los recursos que manejan y controlan, siendo esta heterogeneidad la que expresa los diversos resultados logrados por cada una de ellas (Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Extendida en el marco de la dirección estratégica procura brindar una guía normativa para lograr una enorme comprensión de las fuentes de ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984 y 1995; Rumelt, 1984; Winter, 1995); propósito que se ubica en la idea de utilizar las oportunidades potenciales en la dotación intrínseca de recursos de la organización.

En resumen, las nociones de recurso y capacidad han sido abordadas por varios estudiosos aunque, a menudo, las concepciones son demasiado vastas y, por tanto, imprecisas. Sin embargo, Wernerfelt (1989) nos ofrece una definición clara de los *recursos*, distinguiendo tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo pero ilimitado a largo plazo.

Por su parte, Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos son estáticos y contienen las existencias de factores productivos que la empresa tiene o maneja. Así, se logra diferenciar varios tipos de recursos “físicos, organizativos, financieros, humanos y tecnológicos” (Grant, 1992). Uno de los que se puede resaltar es la información (los intangibles), que tiene un gran potencial para soportar ventajas competitivas (Itami, 1987).

Las capacidades, por su parte, son vistas como flujo, es decir, constituyen el aspecto dinámico, siendo las que precisan la manera en que la empresa utiliza sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además de tener un carácter dinámico, no pueden ser calculadas de manera independiente de su uso (Penrose, 1959).

Las capacidades están fundamentadas en el conocimiento empresarial, con frecuencia no codificado, que se acumula y acopia en la memoria de la empresa, de manera que, al igual que ocurre con las personas, la empresa ante ciertos estímulos actúa de forma instintiva (Teece, 1982).

Por tanto, la capacidad se concibe como una rutina o conjunto de rutinas (Grant, 1991; Fernández, 1993), siendo las rutinas empresariales una sucesión de patrones de acciones regulares y predecibles que indican las tareas que se deben efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982).

Las rutinas advierten complicadas pautas de interacción, entre los individuos y los demás recursos (Grant, 1991), que se han instituido paulatinamente como consecuencia del aprendizaje colectivo de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990; Winter, 1995) y que precisan en cada instante lo que la organización puede o no puede realizar.

De hecho, existe una fuerte interdependencia entre recursos y capacidades, sabiendo que las últimas yacen sobre los primeros, a la vez que estos ayudan a elevar las existencias de recursos en la empresa (Dierickx y Cool, 1989). En suma, el enfoque basado en los recursos se centra en las características de los recursos y los mercados como factores estratégicos.

El enfoque basado en los recursos contempla cada empresa como heterogénea con distintas dotaciones y combinaciones de recursos. Esta visión cambia el campo de la estrategia, pasando de una perspectiva centrada en los mercados de productos a una perspectiva centrada en las imperfecciones de los mercados de recursos. Su fin es: identificar recursos y capacidades relevantes desde el punto de vista estratégico y explicar su rol en la construcción de ventaja competitiva.

Así mismo, el estudio sobre los recursos intangibles proporciona una perspectiva adicional con respecto al papel de dichos recursos en la estrategia empresarial. El valor económico de una empresa no es simplemente la suma de los valores de sus activos tangibles mensurables, sino también el costo de los recursos intangibles clasificados como “activos” o “competencias” (Hall, 1993).

Finalmente, se reconoce que los recursos y capacidades que no se traduzcan en actividades, rutinas o procesos de negocio no pueden tener un impacto positivo en el desempeño de una empresa. Actividades, rutinas y procesos de negocio son los mecanismos mediante los cuales los recursos y las capacidades están en contacto con los procesos de mercado para generar ventajas competitivas.

Incluso Newbert (2007), en su seminal artículo de revisión teórica de la perspectiva basada en los recursos y capacidades, hace una operacionalización de variables estudiadas, tanto dependientes como independientes, mostrando un grupo representativo de investigaciones, que abordan la aproximación organizacional y las capacidades dinámicas como dispositivo de desempeño empresarial; las cuales incluyen muy pocos estudios, sobre la noción de innovación, conocimiento y emprendimiento, desde una aproximación heterogénea de los recursos y las capacidades dinámicas.

En conclusión, el enfoque basado en los recursos, sin lugar a dudas apunta a los recursos y capacidades internas como fuente generadora de ventaja competitiva en la organización. Sin embargo, no se pueden desconocer los demás aspectos de la gestión estratégica como proceso de desarrollo, que incluye el liderazgo directivo, la influencia del entorno y las características estructurales de las empresas; que pueden también participar en la configuración de las fortalezas internas de la organización para poder desarrollar recursos y capacidades básicas; es decir, este enfoque complementa pero no agota el análisis de la estrategia.

De hecho, una de las miradas complementarias en el campo de la estrategia como proceso de desarrollo y ventaja competitiva, es la perspectiva basada en los recursos y capacidades como una teoría robusta y dominante para abordar distintos problemas de investigación, especialmente los relacionados con la creación, almacenamiento, diseminación, difusión y transferencia de conocimiento.

La validez teórica y empírica de la perspectiva de recursos y capacidades se ve expuesta en su largo camino recorrido en la última década y media, transitando de una mirada estática de los componentes de la ventaja competitiva, hacia una perspectiva dinámica que explique el proceso por el cual estos recursos deben ser utilizados para alcanzar los objetivos empresariales.

Así entonces, se pueden identificar dos nuevas perspectivas teóricas dominantes, la estrategia basada en los recursos y la estrategia como proceso de desarrollo, que abren horizontes a la investigación en el campo del emprendimiento, la innovación y la gestión tecnológica como categorías principales de una investigación pertinente en el campo de la administración.

Estas categorías de investigación contribuyen de cierta forma a generar la cultura de la innovación como ventaja competitiva sostenible de la organización, es decir, que los procesos de transferencia de conocimiento, en un momento determinado, pueden ser vistos como rutinas organizacionales que generan capacidades dinámicas.

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA