

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 99, ISSN: 0124-8219  
Julio de 2011

## ¿Qué estudia la estrategia?

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Marleny Natalia Malaver Rojas



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

## **¿Qué estudia la estrategia?**

Documento de investigación No. 99

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Marleny Natalia Malaver Rojas

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)  
Línea de investigación: Estrategia

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2011

¿Qué estudia la estrategia? / Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Marleny Natalia Malaver Rojas. -- Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

26 p.—(Documento de Investigación; 99).

ISSN: 0124-8219

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / ADMINISTRACIÓN – INVESTIGACIONES / PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL / Malaver Rojas, Marleny Natalia / Título / Serie.

658.401 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Marleny Natalia Malaver Rojas

Corrección de estilo  
Rodrigo Díaz

Diagramación  
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Julio de 2011  
Hecho en Colombia  
*Made in Colombia*

## Contenido

1. Introducción .....	5
2. El concepto de estrategia .....	6
3. Qué estudia la estrategia .....	16
4. Estado del arte .....	19
Referencias .....	22

## Índice

### Gráficos

Gráfico 1.	Concepciones filosóficas .....	10
Gráfico 2.	Escuelas de estrategia .....	12
Gráfico 3.	¿Qué estudia la estrategia? .....	16
Gráfico 4.	Mapa conceptual de autores en estrategia .....	17
Gráfico 5.	Contribución de otras disciplinas a la estrategia .....	18

### Tablas

Tabla 1.	Escuelas de estrategia .....	12
----------	------------------------------	----

# ¿Qué estudia la estrategia?

Hugo Alberto Rivera Rodríguez\*  
Marleny Natalia Malaver Rojas\*\*

## 1. Introducción

Teniendo en mente que uno de los aspectos fundamentales en la formación de los administradores es su capacidad gerencial y que ésta se encuentra íntimamente relacionada con las decisiones estratégicas de las organizaciones, cobra sentido el presente documento, en el que se hace una presentación de algunas reflexiones teóricas que permiten reflexionar sobre el pasado, el presente y el futuro del campo de la estrategia.

Es importante indicar que la formación en estrategia empresarial se fundamenta en la comprensión del entorno y de la relación que la organización establezca con éste. En dicha línea de argumentación la formación gerencial debe contemplar el desarrollo de la capacidad analítica a partir de marcos teóricos que faciliten la comprensión de las situaciones que deben enfrentar las organizaciones en la dinámica de competir por recursos y mercados. Para lograr este objetivo se entiende que los administradores de las organizaciones deben tener formación, no solo en los campos típicos como son las finanzas y el mercadeo, sino en ciencias sociales tales como la sociología, la ciencia política y la filosofía. Esto como forma de dotar a los administradores de herramientas conceptuales que les permitan enfrentar situaciones, cada vez más comunes, de ambigüedad en las relaciones de causalidad y complejidad en las mismas.

---

\* Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

\*\* Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de dicha institución. Estudiante del doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. Correo electrónico: nathmalaver@gmail.com

## 2. El concepto de estrategia

El término estrategia es utilizado por diferentes disciplinas y ciencias para explicar los fenómenos que ocurren al interior de ellas. Pero, ¿por qué razón éstas acuden a un tema aparentemente propio de las organizaciones? La razón está en que la estrategia no es únicamente algo utilizado en el sector empresarial y en que, para llegar a ser considerada un tema de estudio de carácter universal, fue poco a poco alimentándose de diversos aportes: de la filosofía, la economía, el derecho, las ciencias políticas, etc.

¿Qué es la estrategia? Es una noción que aparece mencionada desde el Antiguo Testamento<sup>1</sup> y cuenta con una continua y dinámica evolución semántica en el ámbito práctico y académico (Backer, 1980). Desde su concepción en el arte militar de dirigir<sup>2</sup>, entendiendo que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos.

El término se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Neumann y Morgenstern (Bracker, 1980), pero sería su nacimiento formal en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, cuando, gracias a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Estándar Oil, Dupont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota; las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de *Business Policy*. Desde ese momento, el por qué unas organizaciones son mejores que otras a pesar de convivir en el mismo entorno ya era parte de la reflexión teórica de las facultades de administración.

Sin embargo, es necesario regresar a autores clásicos de la administración para buscar los orígenes de la estrategia. La estrategia ha descansado en el espíritu de las obras clásicas de la administración como la de Barnard y

---

1 Ya desde el siglo IV antes de Cristo se reconoce la aparición de la palabra en el ámbito militar en el caso de Sun Tzu (Mintzberg, 1990; Sanabria 2005).

2 Ver: Diccionario De La Lengua Española - Vigésima segunda edición [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=estrategia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia)

su concepción de la cooperación, y Selznick y su concepción de la competencia (Spender, 1999; Mintzberg, 1990; Mintzberg y Lampel, 1999). Desde la primera concepción que aparece en la literatura de la gestión y la gerencia, provista por Drucker en su seminal obra ‘La práctica de la gestión’ de 1954 (Bracker, 1980: 220), la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de qué son los recursos y qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para lograr el futuro deseado.

Desde la obra clásica de la estrategia “Estrategia y estructura” de Chandler, pasando por Ansoff y Andrews, quienes en especial “sugieren que las organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenibles al implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas respondiendo a las oportunidades del entorno, también neutralizan las amenazas externas y compensan las debilidades internas” (Sanabria 2004: 18), hasta las visiones contemporáneas de Porter y Grant, la evolución en la concepción de la estrategia no goza actualmente de un consenso general por los académicos y los administradores (Sanabria, 2005).

Una corriente de pensamiento en la estrategia asume que el desempeño de la firma depende de las condiciones del mercado. Desde el trabajo seminal de Bain (1951), al que Porter (1980, 1985) complementó notablemente, esta corriente permite analizar el panorama de las interacciones de las firmas con el entorno para crear una ventaja competitiva (Sanabria, 2004). De otra parte, y siguiendo la tradición schumpeteriana, otros investigadores se han concentrado en las ventajas internas que tiene una compañía para generar una posición que le represente nuevas formas de competir y alterar el equilibrio del mercado (Sanabria, 2004).

La estrategia descansa sobre la noción de competitividad, la cual está asociada en la literatura a los escritos de Ricardo, Schumpeter y Penrose. La competitividad, desde la concepción de la teoría basada en los recursos, deviene de la capacidad de relacionar recursos para alcanzar mejores desempeños y rentabilidades, donde la innovación y la imposibilidad de imitación que residen en las competencias y capacidades únicas de la organización, son la base para asegurar la supervivencia y mejores desempeños (Grant, 1999).

La visión basada en los recursos, que tiene sus raíces en el pensamiento de Penrose y la concepción estratégica de Andrews, fue propuesta por Wernerfelt

(1984: 179) para analizar las “firmas en términos de los recursos en vez de en términos de sus productos”, con el fin de crear barreras y definir su posición competitiva. Esta orientación teórica ofrece una alternativa conceptual que permite orientar el análisis de las relaciones entre recursos, competencias, capacidades, ventaja competitiva, y rentabilidades en el tiempo (Grant, 1999). Los trabajos clásicos sobre los recursos como Rumelt (1984) y la heterogeneidad de los recursos, Barney (1986) sobre la cultura y su intransferibilidad, Teece (1987) sobre innovación y apropiabilidad, Prahalad y Hamel (1990) sobre competencias centrales y Peteraf (1993) sobre las piedras angulares de las ventajas competitivas, abrieron paso para que se revitalizaran las ideas de Penrose sobre la coordinación de los recursos (Spender, 1999; Grant, 1999; Rugman y Verbeke, 2002; Sanabria, 2005).

La estrategia ha descansado en la idea de la planeación y es éste uno de los puntos más álgidos en la discusión ya que tanto administradores como investigadores no saben a ciencia cierta si realmente la planeación incide o no en el desempeño de las firmas, en especial por dos fenómenos importantes. De una parte, la proliferación de consultores y el isomorfismo en términos de la planeación de las industrias (Powell, 1992; Christensen, 1997), imposibilitaría la diferenciación y de, otra parte, la dirección estratégica que deviene de los tiempos de turbulencia (Ansoff, 1991, citando a Drucker, 1980; Zajac, Kraatz y Bresser, 2000, Grant, 2003), han fomentado el debate sobre la real utilidad de la planeación en la diferenciación y el desempeño de las organizaciones.

Los académicos en la última década del siglo pasado cuestionaron arduamente la falta de un paradigma dominante que realmente ayudara a las organizaciones a prosperar, y a la teoría, a explicar y predecir. Por ejemplo Rumelt, Schendel y Teece (1994: 1) aseguran que “in Kuhnian terms, perhaps strategic management is pre-paradigmatic”, mientras que Prahalad y Hamel (1994: 5), anunciando que las antiguas recetas de distinción como la calidad total, la reingeniería, el empoderamiento y otras modas empresariales ya no funcionan más, afirman que “in the absence of a consistent and useful strategy paradigm that they can use, managers appear to have embraced attention to ‘implementation’ as their saviour, more or less abandoning strategy as either unimportant or uninteresting. Academics continue to search for new approaches”.

La planeación estratégica ha demostrado en varios casos que a nivel corporativo puede causar serias catástrofes (Grant, 1999; Collins, y Montgomery, 1999). De esta forma, los académicos han enfocado sus críticas en los rituales de calendario (Grant, 2003, citando a Hamel, 1996) que impiden a los administradores y sus organizaciones desarrollar un proceso de aprovechamiento dinámico de sus recursos y capacidades para hacer frente a los tiempos cambiantes (Grant, 2003).

Desde la visión basada en los recursos, Grant (2003) demuestra que no es disyuntiva la planeación de largo plazo con el ajuste estratégico. Describe cómo las grandes corporaciones continúan trabajando sobre planes de largo plazo como prescribe la literatura clásica en estrategia, pero han cambiado sustancialmente sus formas y estructuras para desarrollar el proceso estratégico y lograr un mejor desempeño. Encuentra que la estrategia tiene lugar en sistemas más informales, de corta duración, enfocados en una meta, y concentrados en los resultados financieros como reflejo de la creación de valor, en los que se destaca la participación de los mandos medios. Pero asegura que aún es poco lo que sabemos empíricamente del proceso estratégico real en las organizaciones, de la incidencia de los tiempos de turbulencia y de cómo opera el conocimiento como recurso esencial para crear y sostener una ventaja competitiva.

Finalmente podemos indicar que el concepto se encuentra en construcción. Para Rumelt (1991) estrategia es acerca de la dirección de las organizaciones y específicamente de las *business firms*; Al respecto, Porter (1996-1999) en “What is strategy” y “On Competition” establece que la estrategia se trata de la generación de valor mediante integración de actividades. Se refiere en dicho texto a la generación de ventajas únicas y difícilmente imitables.

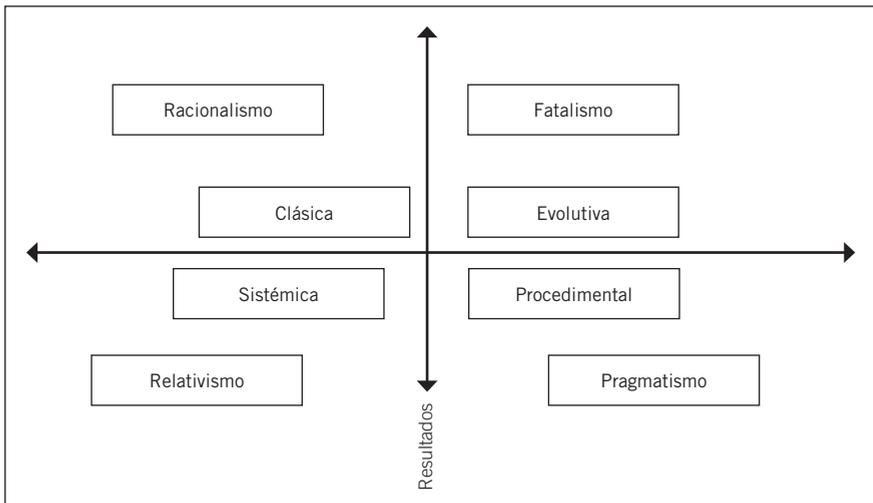
La evolución en el campo de la estrategia de la mano de otras disciplinas permite mostrar que cada una de ellas realiza aportes con un elemento común, y son cuatro perspectivas estratégicas que tienen como base cuatro concepciones filosóficas diferentes; el racionalismo, el fatalismo, el relativismo y el pragmatismo. Brevemente se hace una definición de cada una de ellas:

- *El racionalismo*: Doctrina filosófica cuya base es la omnipotencia e independencia de la razón humana.
- *El fatalismo*: Creencia según la cual todo sucede por ineludible predeterminación o destino.

- *El relativismo*: Doctrina según la cual la realidad carece de sustrato permanente y consiste en la relación de los fenómenos.
- *El pragmatismo*: Movimiento filosófico iniciado en los Estados Unidos por C. S. Peirce y W. James a fines del siglo XIX, que busca las consecuencias prácticas del pensamiento y pone el criterio de verdad en su eficacia y valor para la vida.

Cada una de estas concepciones filosóficas tiene como finalidad demostrar cómo la filosofía tiene que ver con la administración. Esas cuatro concepciones se identifican en el siguiente esquema, que maneja dos grandes variables: los procesos (eje  $x$ ) y los resultados (eje  $y$ ). El eje  $x$  tiene dos extremos, el derecho es un proceso emergente y el izquierdo muestra organizaciones de índole deliberado.

**Gráfico 1: Concepciones filosóficas**



Fuente: Elaboración propia.

El eje  $y$  indica que la organización en la parte superior tiene resultados económicos y en la parte inferior los resultados son económicos y no económicos. El cuadrante número uno (superior izquierdo) incorpora la perspectiva clásica, una relación con la concepción racional. En este cuadrante se identifica que las organizaciones tienen como énfasis alcanzar resultados económicos a través del uso de pautas, reglas, normas. La aplicación de

la escuela de la economía y de sus diferentes teorías se hace latente. Esta perspectiva surge en la década de los años sesenta del siglo pasado, aparecen autores como Andrews, Chandler; más adelante Porter y Ansoff.

Una segunda perspectiva que se presenta la procedimental, que surge del pragmatismo, en la década de los años 1970, la búsqueda de resultados económicos y no económicos, unidos a una necesidad de tomar decisiones flexibles, permiten la identificación de una segunda perspectiva. El uso de la experiencia, del ensayo y error son características de dicha perspectiva, los emprendedores o visionarios hacen uso de este esquema. Surgen eventos que originan que tal corriente se desarrolle, el caos y la complejidad, los mercados turbulentos y que requieren dejar a un lado el racionalismo y el positivismo por nuevas alternativas. Hannan y Freeman son algunos de sus defensores.

Una tercera perspectiva, que surge en la década de los años ochenta, tiene como finalidad el alcanzar resultados económicos, pero de forma flexible, es así como una doctrina fatalista, que identifica el cambio a través del apoyo de la economía evolutiva (uso de la biología) permite identificar cómo las organizaciones deben cambiar y adaptarse. La evolución natural de las especies surge como un aspecto a tener en cuenta dentro de esta perspectiva.

Finalmente, en la década de los años noventa del siglo pasado, la preocupación por el bienestar de las personas (intereses no económicos) aparece, unida a los intereses económicos de la organización. Adicionalmente, esta perspectiva tiene como base un proceso deliberado, planeado, estructurado, que da como resultado la perspectiva sistémica.

¿Si las personas son subjetivas por qué aparece en un proceso deliberado? Debido a que las personas tienen diferentes puntos de vista y deben ser alineados por alguien en la organización, por un administrador que debe adaptar la persona a un grupo (responsabilidad de la administración en un grupo).

Otra forma de clasificar lo trabajado en la estrategia es realizada por Mintzberg, quien, a través de la analogía del Safari y de la naturaleza, indica que son diez grandes escuelas estratégicas<sup>3</sup>. *Estas diez escuelas tienen un animal característico y de hecho se relacionan con el documento de las lógicas y las corrientes de pensamiento.*

---

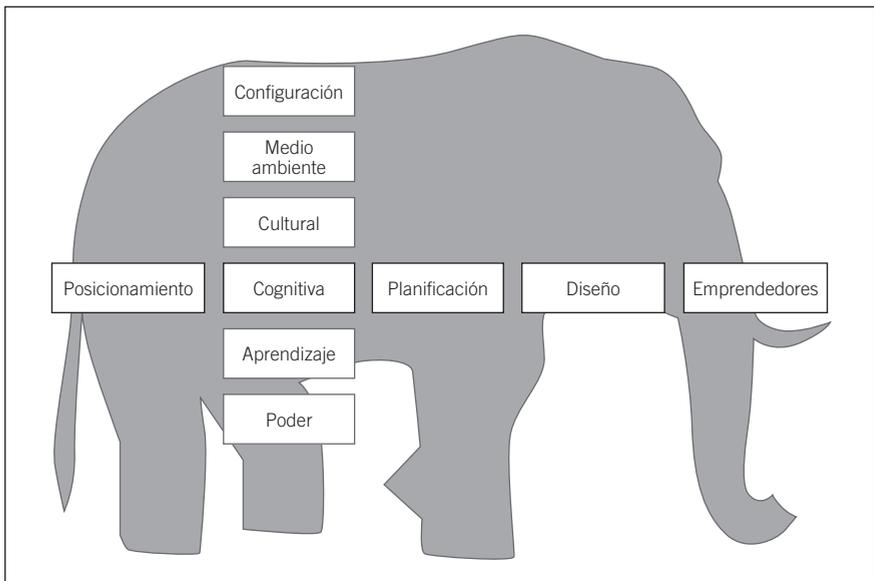
3 Mintzberg, Henry, (1998). Strategy safari a guided tour through the wilds of strategic management, Londres: Free Press. 406 p., ISBN: 0684847434.

**Tabla 1: Escuelas de estrategia**

Escuela	Representación
Diseño	Araña
Planificación	Ardilla
Posicionamiento	Búfalo de agua
Emprendedores	Lobo
Cognitiva	Búho
Aprendizaje	Mono
Poder	León
Cultural	Pavo real
Medio ambiente	Avestruz
Configuración	Camaleón

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2: Escuelas de estrategia**



Fuente: Elaboración propia.

Escuela del diseño. Es la primera escuela de la estrategia que surgió gracias a los aportes de Keneth Andrews y de su herramienta conocida como el DOFA, así mismo de aportes de Selznick, quien, unido a Andrews,

menciona las competencias distintivas de las organizaciones. Esta escuela permite identificar cómo la organización se centra en los elementos internos más que en los aspectos externos. Es una escuela prescriptiva en la cual la disciplina de la economía se hace notoria, adicionalmente, junto con la corriente de pensamiento llamada teoría basada en los recursos y la lógica de las capacidades, soportan esta escuela. El animal que la representa es la araña.

Evoluciona luego la estrategia y es así como se hace necesario incorporar aspectos más formales (planes, programas y presupuestos) debido a que tales herramientas de diagnóstico eran solo eso, herramientas, que, al ser plasmadas en herramientas tangibles, permitían a las organizaciones tomar decisiones frente al futuro. Uno de sus exponentes es Ansoff, ya que su interés por la relación producto- mercado y la utilidad de los primeros planes se dio en estas áreas estratégicas de negocios. El animal que representa esta escuela es la ardilla.

Una tercera escuela que aparece es la del posicionamiento: Una vez se tiene un diagnóstico y se ha plasmado en presupuestos, planes y programas, el camino de la organización es el de atacar una posición y defenderla, así como el búfalo, que defiende una posición y evita ser desplazado, la organización, a través del análisis de las cinco fuerzas del mercado, identifica que puede competir con costos, segmentación o diferenciación. En esta escuela prescriptiva su principal exponente es Porter, en ella ya se piensa en el cambio.

Estas tres primeras escuelas aportan al campo una serie de herramientas usadas en consultaría que permiten realizar un análisis de la situación de la organización y de su entorno. Matrices clásicas como el DOFA, matrices de crecimiento-participación del Boston Consulting Group, el levantamiento de panoramas competitivos e infinidad de alternativas, han aportado al campo. Sin embargo, son herramientas en su mayoría lineales que se han construido para entornos de relativa estabilidad.

Las escuelas prescriptivas darán un paso a las descriptivas, lo deliberado es demasiado rígido e impide flexibilidad y movilidad hacia nuevas posiciones y enfrentar el cambio de una forma satisfactoria. Es acá en donde los emprendedores dan lugar a una escuela que lleva su nombre, en donde la flexibilidad, el ensayo y el error, la innovación, la intuición, (aportes de Schumpeter) aparecen, el visionario, un hombre que arriesga, se relaciona con el lobo, animal sagaz y capaz de visualizar condiciones cambiantes.

Esta escuela del emprendedor, visionario, arriesgado, no siempre es eficiente; se han incorporado aspectos válidos como la flexibilidad, pero es necesario enfocar a las personas dentro de la organización, es así como la escuela cognitiva o del proceso hace su aparición. El administrador piensa y toma decisiones, es un hombre racional, que hace uso de la doctrina de la economía en lo referente a la teoría de juegos para lograr resultados económicos para la organización. La concepción filosófica de esta escuela se podría encasillar en el fatalismo, el pragmatismo, el relativismo y el racionalismo, porque, debido a que un hombre administrador debe relacionar las otras cuatro escuelas, debe realizar un análisis del entorno y el ámbito, debe diseñar planes y programas, que le permiten ganar y defender una posición; pero, además, debe tener la capacidad de definir una visión (futuro deseable probable) que surge de los futuribles establecidos y conseguirlos. El animal que representa esta escuela es el búho.

La sexta escuela es la del aprendizaje, que se basa en el incrementalismo o el gradualismo lógico. La organización debe aprender permanentemente para poder perdurar, el animal es el mono, quien desarrolla destrezas y habilidades que han sido enseñadas por alguien más. Es una escuela descriptiva, ya que el aprender implica tener en cuenta las expectativas y necesidades de los *stakeholders*, así como en la fase de formulación de la estrategia. El animal que representa esta escuela es el mono.

Surge una séptima escuela, la del poder, donde la reflexión es que si se han desarrollado recursos claves, como en la teoría basada en los recursos, es necesario utilizarlos para vencer a las demás organizaciones, y para explicar la escuela del poder se debe remitir a la relación entre la estrategia como perspectiva y como posición. La estrategia como perspectiva indica qué elementos internos hacen que la organización pueda enfocarse y ganar una posición externa. Así mismo, una organización debe desarrollar un poder interno a través de reglas, procedimientos, normas que, al ser utilizados en una negociación externa, permiten tener el macropoder o el dominio frente a un tercero en una negociación. El animal que personifica el poder es el león, que usa sus recursos o habilidades internos para derrotar a su presa.

La octava escuela es la cultural. En ella se muestra cómo una organización no debe funcionar de forma lineal, es necesario tener relaciones internas, pero las relaciones no lineales tienen problemas por ser emergentes en donde es claro que una organización, a través de su administrador, debe lograr

generar activos valiosos y diferentes, en este caso El animal que representa esta escuela es el pavo real.

La novena escuela es la del medio ambiente. Es descriptiva, tiene que ver con el cambio, quiere explicar que una organización debe atender al entorno y adaptarse a él, debe cambiar para ser competitiva, asumir la posición de un avestruz, que logra resistir temperaturas en la noche de -5 grados y en el día, temperaturas de 40 y 50 grados.

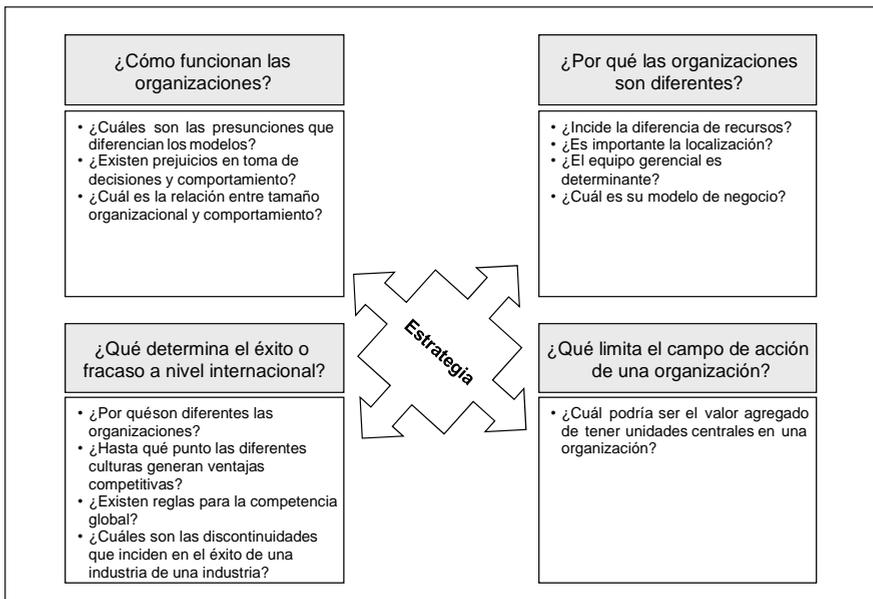
La diferencia con la última escuela está en que hay organizaciones que no pueden adaptarse, sino transformarse, si se adaptan, desaparecen, deben cambiar completamente, (de nuevo la destrucción creativa). El animal que representa esta escuela es el camaleón.

### 3. Qué estudia la estrategia

La estrategia como campo de estudio básicamente de acuerdo con Rumelt; Schendel y D. Teece (1994) se ha encargado de dar respuesta a cuatro grandes preguntas que se hace la academia de la administración: 1) ¿Cómo funcionan las organizaciones? 2) ¿Por qué las organizaciones son diferentes? 3) ¿Qué limita el campo de acción de una organización? 4) ¿Qué determina el éxito o el fracaso a nivel internacional?

Adicionalmente existen una serie de sub-preguntas alrededor de esas categorías. El esquema siguiente permite tener una mayor claridad.

**Gráfico 3: ¿Qué estudia la estrategia?**



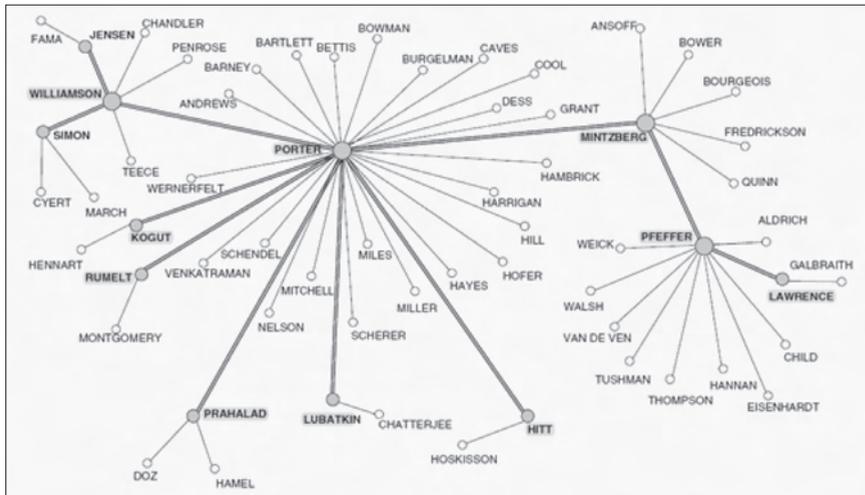
Fuente: Elaboración propia.

Durante los últimos años la preocupación por establecer una definición única de estrategia, y por comprender cuál es el alcance de sus reflexiones, ha llevado a establecer que es una disciplina conformada de muchas otras, con límites difusos con la economía, las ciencias políticas, la psicología, la sociología, etc. Sin embargo, sí existen grandes conclusiones sobre lo estudiado.

Muchos coinciden con Andrews (1987) en que la estrategia corporativa es el patrón de decisiones de una compañía, que determina y presenta sus objetivos, propósitos o metas. También genera las políticas y planes para lograr dichas metas. Asimismo define el negocio en el que la compañía está y el tipo de organización humana y económica que intenta ser, además de las contribuciones con los accionistas, empleados, clientes, y comunidad.

En escritos como los de Ramos y Ruiz (2004) se destacan los trabajos de Chandler (1962), Andrews (1971) y Ansoff (1965), como los que han provisto la estructura sobre la cual la disciplina de la estrategia se desarrolló posteriormente. Luego Nerur; Rasheed y Natarajan (2008) complementan dicho trabajo, haciendo un seguimiento a la estructura intelectual del campo de 1980-2000. Buscaron definir subcampos, determinar relaciones entre ellos y los principales autores. Concluyen que entre 1980 y 1986 se presenta una fuerte influencia de la teoría organizacional y sobre el surgimiento del campo de estudio; entre 1987 y 1993 se da una orientación ecléctica del campo de estudio; entre 1994 y 2000 la influencia de la teoría organizacional es balanceada por la teoría de la firma.

**Gráfico 4: Mapa conceptual de autores en estrategia**



Fuente: Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro (2004).

El trabajo de Selznick (1957) plantea las bases para los conceptos de política de organización e implementación de estrategias, que serían la

base para la escuela del diseño. Andrews (1982) plantea la determinación y la implementación de la estrategia corporativa que luego sería la base de la escuela del diseño.

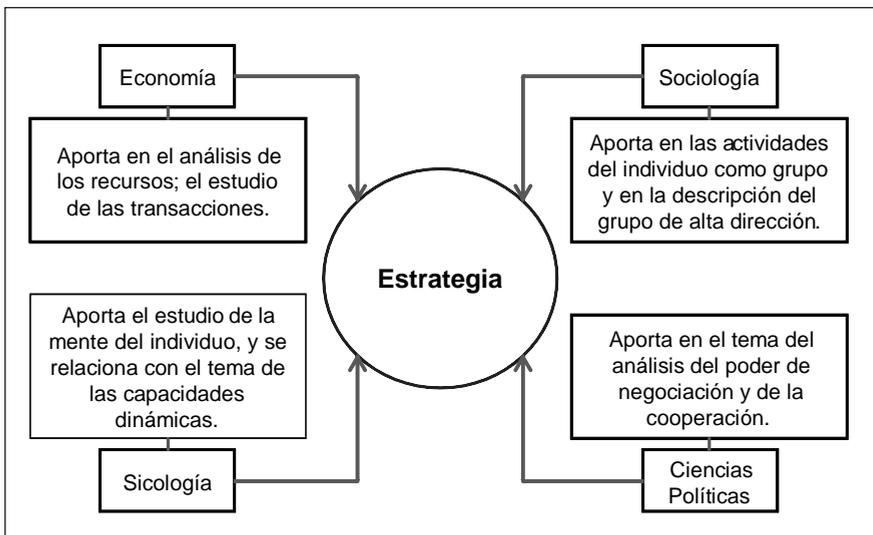
Para Mintzberg & Lampel (1999), luego de la aparición del campo de la estrategia en los años sesenta del siglo pasado, se pueden identificar diez escuelas, tres prescriptivas y siete descriptivas, descritas previamente.

Puede decirse que el campo de la estrategia contempla diversos temas, sin embargo, de acuerdo con Nag, Hambrick y Chen (2008), los más comunes son: iniciativas estratégicas, organización interna, administradores y propietarios, entorno, recursos, firma, desempeño. Un año después Furre y Thomas (2008) complementan el estudio indicando otros temas: internacionalización, misión, alianzas e innovación.

Igualmente es importante establecer que en el campo existen disciplinas asociadas a la estrategia y su contribución a éste.

La estrategia requiere del apoyo y contribución de otras disciplinas y ciencias para su desarrollo: la economía, la sociología, la sicología, las ciencias políticas, etc. No puede olvidarse el aporte de la biología, la física, la química. Cada disciplina, desde su óptica, ha entendido el tema del grupo aportando elementos importantes para la evolución de la estrategia.

**Gráfico 5: Contribución de otras disciplinas a la estrategia**



Fuente: Elaboración propia.

## 4. Estado del arte

No puede negarse que el campo de la estrategia se encuentra en construcción; durante sus más de cincuenta años de historia como disciplina independiente de la teoría organizacional, las investigaciones se han encontrado orientadas a buscar alternativas que permitan a las organizaciones tener un mejor desempeño. En este camino, de acuerdo con Nag, Hambrick y Chen (2007), se han logrado identificar grandes temáticas de investigación: *performance, environment, resources, capabilities, internationalization, alliances, innovation*.

Sin lugar a dudas son los asuntos sobre los cuales se dieron las bases de la estrategia. Aún quedan preguntas sin resolver, y los límites con otras disciplinas, como el comportamiento organizacional, el mercadeo, la tecnología, cada vez son más difusos. Es necesario avanzar en la generación de respuestas a las organizaciones sobre la forma cómo, desde lo estratégico, pueden generar nuevos ingresos que les permitan perdurar en el tiempo y es por ello que, al revisar las temáticas de los eventos programados por la Strategic Management Society<sup>4</sup> y las últimas publicaciones del Strategic Management Journal, la agenda de investigación futura del campo de la estrategia se encuentra en los siguientes temas:

*Estrategia en tiempos de turbulencia:* En los últimos diez años la academia de la administración y en particular la de la estrategia se han preguntado cómo enfrentar la turbulencia, han aparecido un gran número de publicaciones que se preocupan por este fenómeno y la manera de enfrentarlo. Solamente en formato de libros se pueden mencionar, entre otros: “Building Network Capabilities in Turbulent Competitive Environments” (Hong y Won, 2011), “Trading Options in Turbulent Markets” (Schover, 2010), “Business Planning for Turbulent Times” (Ramírez, Selsky, Van der Heijden, 2010), “Leading Change in Turbulent Times” (Lawson, 2010), “The Upside of Turbulence” (Sull, 2009), “The Winning in Turbulence” (Rigby, 2009), “Chaotics” (Kotler y Caslione, 2009), “Marketing through Turbulent Times” (Darroch, 2009), “The Age of Turbulence” (Greenspan, 2008), “Leading the Revolution” (Hamel, 2002).

---

4 <http://strategicmanagement.net/>

En cuanto a artículos de revistas, la cifra es creciente; son más de veinte artículos publicados en revistas de alto impacto en los últimos cinco años. Sin embargo, el estudio de la turbulencia del entorno no es algo nuevo; ha sido tema de investigación de la academia de la administración desde mediados del siglo XX, pero continúa vigente ante la falta de claridad del concepto y las formas de enfrentar el fenómeno.

*Estrategia e instituciones:* Se hace relevante estudiar la importancia que tienen las instituciones para la competitividad de las organizaciones y de los países. Cuatro premios Nobel en economía han realizado trabajos en este sentido: Douglass North (1993), Armartya Sen (1998), Elinor Ostrom y Oliver Williamson (2009). Vale la pena preguntarse entonces, si las instituciones nacionales son esenciales para el crecimiento de las economías, ¿de qué manera impacta la generación de ventajas competitivas en las organizaciones? y ¿de qué manera las instituciones dan forma y restringen las acciones de las organizaciones?

*Multinacionales en mercados emergentes:* La estrategia ha estado orientada a explorar el papel de la internacionalización de las organizaciones. Sin embargo, en los últimos años la importancia por estudiar la manera cómo las multinacionales de países emergentes llevan a cabo dicho proceso. De acuerdo con el Boston Consulting Group, dentro del top 100 de empresas de rápido crecimiento, las de economías emergentes ocupan lugares importantes. Las razones son: acceso a recursos baratos y abundantes; énfasis en segmentos de ingresos medios y bajos; explotación de ventajas de ingeniería y capacidad de innovación o dominio de sus segmentos.

*Grupo de alta dirección:* Este tema de investigación está relacionada con el impacto que tiene la conformación de las aéreas directivas de las organizaciones en el éxito de las mismas. Una de las hipótesis por verificar, es si un grupo gerencial incide en la manera cómo las organizaciones enfrentan la turbulencia.

*Conocimiento e innovación:* Conocimiento e innovación son dos capacidades clave para el crecimiento de la organización. Es necesario explorar desde el punto de vista de la estrategia cómo la generación de estas capacidades dinámicas incide en ellas, adicionalmente, identificar qué capacidades, procesos, estructuras, contextos y rasgos culturales aceleran la habilidad de las organizaciones para ser innovadoras.

*Estrategia y otros campos:* Como se ha visto, la estrategia requiere de otras disciplinas y ciencias para poder comprender mejor a las organizaciones y su entorno; las herramientas desarrolladas hace 50 años o menos se construyeron para entornos estables y sin demasiadas modificaciones. Es necesario que la estrategia se apoye en los nuevos conocimientos; aquellos que permitan ir más allá de lo lineal. El mundo cambia rápidamente y es un imperativo buscar respuestas más contundentes a los momentos de crisis.

## Referencias

- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Bierly, P. y Chakrabarti, A. (1999). Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic management Journal* , 17: 123-135.
- Boisot, M.H. (1995). Is Your Firm a Creative Destroyer? Competitive Learning and Knowledge Flows in the Technological Strategies of Firms. *Research Policy*, 24(4): 489-506.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review* 5: 219-224.
- Christensen, C.M. (1997). Making Strategy. Learning by Doing. *Harvard Business Review*. Nov.- Dic., 141-156.
- Collins, D.J. y Montgomery. C.A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(Julio-Ag.):118-128.
- Cowan, R., David, P.A. y Foray, D. (2003). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. En *Knowledge, Learning and Routines - Critical Studies in Economic Institutions: 2 Vol.* Lazaric N. y Lorenz, E. (eds.). Londres: Edward Elgar.
- Drucker, P.F. (2000). Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. En *Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- \_\_\_\_\_ (1969). La gerencia de empresas. (3ª.Ed.). Bogotá: Sudamericana.
- Foray, D. (2004). *The Economics of Knowledge*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Fulmer, R.M., Gibbs, P. y Keys, J.B. (2000). New Tools for Sustaining Competitive Advantage. En *Knowledge Management Yearbook 2000-2001*. Cortada y Woods (eds.). Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.
- \_\_\_\_\_ (2001). Knowledge and Organization. En *Managing Industrial Knowledge*. Nonaka y Teece (eds.). Thousand Oaks: Sage Publications.

- \_\_\_\_\_ (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. En Zack, M.H. (ed.). Knowledge and Strategy. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- \_\_\_\_\_ (1999). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. En Zack, M.H. (ed.). Knowledge and Strategy. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- \_\_\_\_\_ (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," Strategic Management Journal (17), Winter Special Issue, 1996: 109-122.
- Greenspan, A. (2007). The Age of Turbulence: Adventures in a New World. Nueva York: Penguin.
- Hall, R. (1999). The Strategic Analysis of Intangible Resources. En Zack, M.H. (ed.). Knowledge and Strategy. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Hollingsworth, J.R. (2000). Doing institutional analysis: Implications for the study of innovations. Review of International Political Economy 7: 595-644.
- Kotler, P. y Caslione, J. (2010). Caótica. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lawson, M. (2010). Leading Change in Turbulent Times. Bloomington: House Books.
- Lerner, J. y Merges, R. (1998). The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry. The Journal of Industrial Economics, 46, 125-156.
- Liebeskind, J.P. (1999) Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm. En Zack, M.H. (ed.). Knowledge and Strategy. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Liebeskind, J.P., Oliver, A.L., Zucker, L. y Brewer, M. (1996). "Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms". Organization Science, 7(4):428-443.
- McEvily, S., Das, S. y McCabe, K. (2000). Avoiding Competence Substitution through Knowledge Sharing. Academy of Management Review, 25, 294-311.
- Miller, D. (1992). Generic Strategies: Classification, Combination and Context. Advances in Strategic Management, 8, 391-408.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, 11, 171-195.

- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 3(40), 21-30.
- Nag, D., Hambrick, D. y Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9. (2007), 935-955.
- Nonaka, I. y Teece D.J. (2001). Introduction. En: *Managing industrial knowledge*. Nonaka y Teece (eds.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Nonaka, I., Toyoyama, R. y Cono, N. (2001). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. En *Managing Industrial Knowledge*. Nonaka y Teece (eds). Woburn: Sage Publications.
- Penrose. E.T. (1999). 3ª Ed. *The Theory of the Growth of the Firm*. En Zack, M.H. (ed.) *Knowledge and Strategy*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Pinch, S., Henry, N., Jenkins, M. y Tallman, S. (2003). From Industrial Districts to Knowledge Clusters: A Model of Knowledge Dissemination and Competitive Advantage in Industrial Agglomerations. *Journal of Economic Geography* 3, 373-388.
- Porter, M.E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 4(8), 609-620.
- Polanyi, M. (2003). The logic of tacit inference. En *Knowledge, Learning and Routines - Critical Studies in Economic Institutions: 2 Vols*. Lazaric, N. y Lorenz, E. (eds.). Londres: Edward Elgar.
- Powell, T.C. (1992), Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 7(13), 551-558.
- Powell, W.W., K. Koput y L. Smith-Doerr (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41:1 116-145. 2.
- Powell, W.W. y Grodal, S. (2005). *Networks of Innovators*. The Oxford Handbook of Innovation. pp. 56-85. Londres: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1999). The Core Competence of the Corporation. En Zack, M.H. (ed.). *Knowledge and Strategy*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1994): Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15: 5-16.

- Quinn, J.B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1999) Leveraging Intelect. En Zack, M.H. (ed.) Knowledge and Strategy. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Ramírez, R., Selsky, J. y Van der Heidjen, K. (2010). Business Planning for Turbulent Times. Londres: Earthscan Publications.
- Ramos-Rodríguez, A.R., Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. Strategic Management Journal 25(10).
- Rigby, D. (2001). Winning in Turbulence. Londres: Perseus Distribution Services.
- Romer, P. (1999). Beyond the Knowledge Worker. En Zack, M.H., (ed.). Knowledge and Strategy. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. Strategic Management Journal, 23, 769–80.
- Rumelt, R.P. (1984): Toward a Strategic Theory of the Firm. En M. Lamb (ed.) Competitive Strategic Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 556-570.
- Rumelt; R.P., Schendel, D.E. y Teece, D.J. (eds.), (1994): Fundamental Issues in Strategy. Boston: Harvard Business School Press.
- Saint-Onge, H. (1996) Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. Planning Review 24(2): 10-14.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. A sociological interpretation. Nueva York: Harper & Row.
- Shover, L. (2010). Trading Options in Turbulent Markets: Master Uncertainty Through Active Volatility Management. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Simonin, B. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. Strategic Management Journal 20, 595-623.
- Spender, J.C. (1999). Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents. En Zack, M.H. (ed.). Knowledge and Strategy. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Spender, J.C. y Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. Strategic Management Journal, 17, 5–9.

- Sull, D. (2009). *The Upside of Turbulence*. Nueva York: Harper Collins Publisher.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management concept of knowledge. En *Managing Industrial Knowledge*. Nonaka y Teece (eds.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Teece, D.J. (2002). *Managing intellectual capital*. Oxford: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ (2001). Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. En *Knowledge, Learning and Routines - Critical Studies in Economic Institutions: 2 Vols*. Lazaric, N. y Lorenz, E. (eds.). Londres: Edward Elgar.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* (5), 171-180.
- Winter, S.G. (1999). Knowledge and Competence as Strategic Assets. En Zack, M.H. (ed.). *Knowledge and Strategy*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Zack, M.H. (ed.). (1999). *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Zajac, E., Kraatz, M. & Bresser, R. (2000). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 21, 429-455.



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración