

Capítulo 1

PROCESO ESTRATÉGICO

Hilda Estrada López* • Hernán Saumett España† • Arnulfo Montenegro Rada‡

-
- * Investigadora Sénior, Administradora de empresas, Doctora en Administración, Magíster en Gestión Organizacional, Especialista en Docencia Universitaria, Consultora y Docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.
 - † Investigador Sénior, Magíster en Proyectos de Desarrollo Social, vinculado al Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial –GIDE– de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.
 - ‡ Administrador de empresas, Ingeniero químico, Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia de Mercadeo, Docente Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico, Barranquilla.

RESUMEN

En el capítulo La organización, como punto de partida de un proceso estratégico se establecen las premisas necesarias para ubicar este proceso en el tiempo y el espacio, tal como lo indica Zemelman (1987). Estudiar lo que ocurre en pequeñas unidades productivas del sector rural, cuando, en este caso, tratan de insertarse en una economía global. Aquí es posible observar lo que pasó en un proceso real, relacionado con las estrategias que implementan los propietarios de las zonas rurales de Colombia en el municipio de Sabanalarga.

Con una metodología propia de los estudios de casos, se describen los cambios que ocurren cuando estas decisiones son impulsadas por expertos que llegan con un paquete de soluciones que los propietarios asumen de manera provisional. Es en términos de racionalidad, el enfrentamiento oculto de una razón conocida por quien vive los procesos de manera natural frente a cambios, que aun cuando traen beneficios, no logran modificar los modelos mentales del propietario y tampoco las condiciones del mercado y de los proveedores, que siguen una lógica de la búsqueda de sus propios intereses de manera tradicional.

La lectura de este capítulo responde al porqué un modelo para dirigir pequeñas empresas, acorde con los requerimientos de la competitividad, entra en conflicto con la racionalidad del propietario y con su aplicación en este tipo de organización. Sin embargo, es justo reconocer el esfuerzo para mantener una unidad administrativa integrada, tratando de asumir desde su propio aprendizaje un conjunto de competencias y medios materiales que permitan ejercer y desarrollar una gestión empresarial con determinadas funciones. Poner en práctica teorías que no coinciden con los conocimientos

de estos propietarios, pero que pese a ello, saben que pueden mejorar la eficiencia de su negocio.

1.1. La organización, como punto de partida

Sobre el proceso estratégico, partiendo de dicho objeto de estudio, Burrell y Morgan (1979) habían iniciado un interesante debate que han llevado a los estudios organizacionales hacia una transformación radical, sin llegar a una posición unificada, lo cual lo separa del pensamiento moderno y lo conduce a niveles que validan la incertidumbre, propias del pensamiento postmoderno.

En relación con la teoría de la organización, Urbiola (2002) ya había sugerido un acercamiento subjetivo sobre la interpretación que hace el individuo de la organización con la que se relaciona, lo cual implica el análisis de procesos socioculturales en contexto de microinteracción. Esto se puede observar cuando se analizan los procesos de direccionamiento estratégico de pequeñas unidades de producción de queso en el departamento del Atlántico. En este aspecto, es necesario tener en cuenta también lo expresado por Martínez (2005), quien se refiere a las posiciones asumidas por Taylor, Fayol y Weber, en el sentido de que el cuerpo teórico de las organizaciones ha ido adquiriendo su objeto visible mediante expresiones de procesos y prácticas. Aun cuando distintas corrientes han incurrido en el error de basar sus posturas en enfoques parciales, como únicos, sin considerar otras dimensiones importantes de las organizaciones, aspecto que sí fue interpretado como las organizaciones, son fenómenos multidimensionales que deben analizarse integralmente.

Los estudios organizacionales, en opinión de Robbins y Judge (2009), tienen su origen en investigadores europeos, encabezados

en un principio especialmente por sociólogos ingleses, que se interesan en los aspectos de la cultura nacional y su expresión en instituciones sociales y privadas. Ese avance reside precisamente en el reconocimiento de las particularidades de instituciones, delimitan y orientan las investigaciones sobre aspectos, que elevan el nivel de comprensión de las sociedades y de las instituciones que las conforman.

Aunado a ello, Urbiola (2007), refiriéndose a los estudios sobre las organizaciones, sostiene que estos permiten comprender las formas como el individuo considerado como parte de grupos, se mueve al interior de ellas, expresando una dinámica que puede modificar con su actividad. Explica estos análisis mostrando cómo:

Los procesos ocupan un espacio en un sistema complejo, pero además hay que añadir que, organizacionalmente, implica un reto, puesto que el análisis debe ser, hacia dentro (micro), partiendo del individuo en interacción, sobre la estructura organizacional, los procesos administrativos, la producción, el desarrollo tecnológico e innovación y las nuevas formas de trabajo; y hacia afuera (macro), con los pares aliados Stakeholders. El sistema no estaría completo sin las autoridades y gobiernos ni la competencia (p.101).

Expresa la autora antes mencionada, que la vida organizacional le proporciona los canales para relacionarse y buscar la manera de poner los intereses particulares en función de los que representan un bien común. Es decir, se crean relaciones de cooperación que están implícitas en la sociabilización y en los aprendizajes que genera compartir con otros y formar parte de un grupo. En esta misma dirección, Mendoza y Rodríguez (2007) sostienen que la teoría administrativa se ha gestado en el marco de la economía clásica:

(...) Sin embargo, debido al impacto de los cambios ocurri-

dos es necesario revisar algunos postulados mantenidos y su concepto del hombre racional desde las Ciencias Sociales, (...) e incorporar planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética, la vida cotidiana. (p.160)

Lo anterior explica el comportamiento general de las organizaciones. Es importante entender cómo ocurre con las organizaciones agrarias en las sociedades modernas, tomando a los gremios del sector como organizaciones, que tienen su origen rural. Carrillo (2001) señala que estas organizaciones no son favorables para el nacimiento de las asociaciones voluntarias, por cuanto la vida rural y una economía agraria atrasada “ofrecen escasa oportunidad para la formación de organizaciones, especialmente cuando la gran masa de una sociedad está constituida por una población pobre y sin instrucción, donde solamente la minoría se dedicará a la formación de algunas organizaciones” (p.77).

Esta visión sobre la población vinculada al campo y expresada en los círculos institucionales del Estado, ocasionó que estuviera ubicado en un sector por fuera de los procesos de modernización, y que en muchos casos desestimuló el esfuerzo de estos mismos productores en términos de cambio tecnológico y mejoramiento de la productividad. Pero los de mayores ingresos y propietarios de grandes extensiones, se vinculan a grupos políticos, se asocian y perciben la necesidad de unificar intereses a fin de ganar representación frente a los poderes públicos y de utilizar la influencia, las relaciones y los conocimientos de sus miembros más notables.

Las organizaciones del sector agropecuario, en especial la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), ha tenido la capacidad de influir en los ámbitos de decisión pública de tipo coyuntural, ca-

racterizada por defender los intereses de sus afiliados, sin preocuparse mucho por el desarrollo del sector. Como organización, se transforma en grupos de presión sobre el Ministerio de Agricultura y obtienen beneficios del Estado, en cuestiones muy puntuales como los precios, comercialización y cuotas de importación. Para ellos resulta más rentable el valor de los predios, por el crecimiento de la población y la cercanía a centros urbanos, que desarrollar una estructura de tipo capitalista, con la industrialización de sus procesos; solo cuando se controla algún producto, algodón, arroz, entre otros, las organizaciones, buscan ampliar su radio de acción y dotar de algunos instrumentos de desarrollo industrial.

El objeto de estudio, en este caso, está conformado por las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, ubicadas en una zona del departamento del Atlántico, es decir, las unidades forman parte de la cadena de producción que le proporciona a nivel interno las relaciones entre los procesadores de queso, los cuales pueden ser el propietario y los trabajadores, relacionados por la actividad que efectúan; a nivel externo el entorno de proveedores, pequeños propietarios de hatos lecheros y los compradores que están vinculados mediante relaciones de amistad y confianza en la entrega y pago oportuno de los productos. Todo esto forma parte de una estructura organizada del sector lácteo del país, el cual determina las reglas con las que realizan los intercambios los elementos del sistema.

1.2. Pequeñas unidades productivas del sector lácteo

Son equivalentes al concepto de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), en las ciudades, aun cuando se encuentran muy ligadas al uso de técnicas tradicionales, por su cercanía a los centros urbanos, entran en contacto con el mercado global. Pero, ¿qué significa una MIPYME en Colombia? Esta se refiere en

opinión de Mejía (2012) a una clasificación de una organización de tipo empresarial en pequeña escala. Por lo general están compuestas por menos de 10 personas, con recursos familiares, tanto en la propiedad como en la realización del trabajo. Son formas de crear autoempleo para la familia, con ventas limitadas y mercado local. En Colombia, este tipo de empresa corresponde a varias clasificaciones: micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo a distintos criterios, número de empleados, activos, ventas y tecnología empleada.

Bajo este contexto, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000 fue expedida para promover su desarrollo.

La clasificación se hace teniendo en cuenta el valor de los activos registrados, las ventas realizadas durante un mes, número de trabajadores y el consumo de energía. De acuerdo a la ley la microempresa es aquella unidad productiva que emplea menos de 10 trabajadores permanentes, con activos inferiores a 500 salarios mínimos vigentes. Estas pueden estar ubicadas en la ciudades o en el campo, en donde se aplica a las parcelas y pequeñas propiedades utilizadas en cultivos permanentes o transitorios. De acuerdo a estudios realizados (Pueblos en Red, 2012), tienen una incidencia en el 50 % del empleo y representan un 92 % de los establecimientos comerciales con el 36 % del valor agregado del sector industrial del país.

Dicha ley las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de ser-

vicios, rural o urbana” (p.3) y las clasifica en: Microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de 10 empleados y hasta 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). La pequeña y mediana empresas conformadas por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el artículo 2, de la Ley 905 de 2004. A diferencia de estas, la gran empresa: es aquella cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 SMMLV. Dentro de este marco, en opinión de Pueblos en Red (2012) representan un porcentaje significativo en el crecimiento económico colombiano, las mismas generan más del 50 % del empleo nacional, significan el 36 % del valor agregado industrial, el 92 % de los establecimientos comerciales y el 40 % de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

Atendiendo las definiciones dadas en los dos apartados anteriores se puede decir que las MIPYMES del sector agropecuario en Colombia son todas aquellas empresas que realizan la producción o explotación de materias primas y tienen entre 11 y 200 trabajadores y un total de activos que comprenden entre los 500 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, lo que traduce un total de activos a 2012 entre US\$117.733 (283,35 millones de pesos colombianos) y US\$7.064 (17.001 millones de pesos colombianos) (Ley 590, 2000).

Para Velázquez (2003), Colombia, al igual que la mayoría de los países suramericanos, tiene una economía dinamizada principalmente por las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El mismo autor, en su tesis, hace un análisis histórico de las tendencias empresariales en Colombia y sus similares en Centroamérica y Su-

ramérica. Indica que los gobiernos y las empresas buscan hacerse partícipes del desarrollo de esta actividad. También comparten una historia similar en la implantación de políticas de sustitución de importaciones por exportaciones, y problemas comunes como la inflación e implementaron soluciones similares como la adquisición de deuda externa. A pesar de estar en condiciones de atraso, han participado en el mercado internacional con productos representativos, en la mayoría de los casos *commodities* de su región, como el café, el petróleo y el cacao, administrados casi en su totalidad por organizaciones del sector.

Esto explica el interés gubernamental por las exportaciones y su necesario crecimiento. Sin embargo, los economistas han demostrado que en ese modelo económico, la sustitución de importaciones por exportaciones no es sustentable a un largo plazo ya que genera un malestar en el sector agropecuario, que se siente más afectado (Misas, 2002).

Aun cuando la microempresa no tiene una gran incidencia en las exportaciones de acuerdo al estudio realizado por Fábregas *et al.*, (2015), por ser generadores de empleo son sujetas a políticas de fomento, y en opinión de Rodríguez (2003), si aplican herramientas gerenciales y aprovechan su flexibilidad para innovar, pueden llegar a cubrir un rubro importante en las exportaciones menores.

La Ley 590 hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y hasta 30.000 SMMLV. En la Tabla 1 se muestra esta clasificación.

Tabla 1
Clasificación de las mipymes (Ley 590, 2000)

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rango de Activos en pesos para año 2003
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMMLV	Menos US\$6.786
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 SMMLV y 5.000	Entre US\$6.786 y US\$689.876
Mediana	Entre 50 y 200	Desde 5.001 SMMLV a 15.000	Entre US\$689.876 y US\$2.069.215
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMMLV	Más de US\$2.069.215

Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Las mipymes son una categoría que agrupa a micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Estas se caracterizan por su adaptación a los cambios que ocurren en el entorno, su facilidad para cambiar de productos y el uso de pequeñas inversiones que se transforman en autoempleo, o nuevos empleos derivados de actividades informales o poco estructuradas.

Este sector agropecuario es una parte o componente de la economía, encargado de extraer del suelo productos para el consumo de la población. Son comestibles que pueden convertirse en materia prima para diversas industrias agroindustriales.

Bajo este contexto, Zerda y Rincón (1996) consideran que el concepto se ha insertado en la economía convencional, procedente del análisis de la población marginal. “Lejos del mundo real de las mega y meso corporaciones que cohabitan con unidades empresariales de diversos tamaños y determinaciones” (p.34). En esa medida, si el concepto de mipymes es asociado al tamaño, a su vez tendríamos que asociar el concepto a la capacidad de producción en atención a las características de la demanda, la cual va evolucionando con el tiempo. Igualmente, se podría relativizar el concepto según el tamaño, dependiendo de la época histórica en que se analice, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Clasificación de las empresas año 2014

Tamaño	Activos Totales SMMLV	En pesos colombianos	En USA dólar
Microempresa	Hasta 500	\$ 3.080.000.000	US \$ 155.800
Pequeña	Superior a 501 y hasta 5.000	\$ 3.086.160.000 - \$30.800.000.000	US\$ 156.112 - US\$ 1.558.000
Mediana	Superior a 5.001 y hasta 30.000	\$ 30.806.160.000 - \$184.800.000.000	US\$1.558.312- US\$ 9.348.000
Grande	Superior a 30.001	\$184.806.160.000	US\$ 9.348.312
SMMLV para el año 2014 \$616.000 / US \$311.60			

Fuente: Elaboración propia (2014)

Por otro lado, Estrada (2010) define a la pequeña unidad productiva del sector lácteo, como las organizaciones mipymes del sector agropecuario que desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales. A partir de ellas la investigación permite explicar los comportamientos de unidades productivas del sector lácteo, de acuerdo al enfoque del direccionamiento estratégico aplicado por los propietarios a sus negocios según su proceso de aprendizaje reiterativo. Considera Rodríguez (2003) que este sector mipymes es de gran importancia para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia equivalen al 90 % del parque empresarial nacional.

Según estimaciones de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) (2003, citada por Rodríguez, 2003, p.41) generan casi el 73 % del empleo y participan con el 53 % de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado,

según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63 % del empleo y el 37 % de la producción nacional. En Colombia, estas se han regulado mediante la Ley 590 del año 2000, que fue expedida para promover su desarrollo. Dada la alta participación que tienen en la economía colombiana, existen otras regulaciones especiales por segmento, las cuales pueden observarse en la Tabla 3.

Tabla 3
Regulación para el desarrollo de las pymes

Ley o Decreto	Fecha	Contenido
Ley 590	2000	Expedida para promover el desarrollo de las Pymes
Ley 905	2 de agosto de 2004	Dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)
Ley 1014	26 de enero de 2006	Fomento a la cultura del emprendimiento
Ley 1286	23 de enero de 2009	Fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia
Decreto 3078	8 de septiembre de 2006	Creación del programa de inversión Banca de las Oportunidades

Fuente: Adaptación de Rodríguez, A. (2003). La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo. Bogotá: Fundes. Disponible en <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

El panorama general sobre la legislación tal como se encuentra en la tabla anterior, muestra que se ha estado haciendo énfasis sobre un aspecto que tiene efectos en el desarrollo de la política industrial en Colombia: la clasificación de las mipymes. La primera Ley (590), se expidió con el propósito de promover las mipymes y presenta una breve descripción sobre dos aspectos fundamentales relacionados con el tamaño de las empresas. Luego las disposiciones que le hacen una revisión a los marcos legales existentes para la clasificación de las empresas por tamaño. Del año 2006 en adelante se empieza a pensar en la cultura del emprendimiento, el

fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y en las inversiones en la Banca de las Oportunidades.

Resulta importante este marco sobre la política industrial de la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño, puesto que da señales y permite trazar horizontes a los programas públicos debido a que garantiza una correcta focalización y un direccionamiento adecuado de los recursos institucionales y financieros del sector público. Esto se muestra en artículo 43 de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos (2010-2014)” (Ley 1450 de 2011) que se interesa en los volúmenes de venta como un indicador esencial de la competitividad de la industria nacional.

Este artículo ordenó al Gobierno nacional reglamentar los rangos o valores para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia. No obstante, hasta ahora dicha reglamentación no se ha emitido, debido a que el gobierno considera que los métodos estadísticos disponibles en conjunto y los datos que dispone el Dane no permiten determinar de manera directa los cuatro grupos requeridos para llevar a cabo dicha clasificación.

Asimismo, la institución responsable de las políticas de regulación para el segmento pymes es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El ente regulador facilita la existencia de canales para establecer una adecuada relación público-privada, los cuales son llevados a cabo a través del Consejo Superior de Pequeñas y Medianas Empresas, el Consejo Superior de Microempresas y el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las mipymes.

1.3. La estrategia y sus diferentes enfoques

En el punto anterior se hace referencia a las organizaciones del

sector agropecuario. Ahora corresponde definir el concepto de estrategia y los enfoques que se le han dado a partir del desarrollo de la administración moderna. Dentro de este marco, Montoya y Barba (2008) sostienen que el concepto de planeación en las empresas se empleó por primera vez a principios del siglo XX, y ha evolucionado con los cambios ocurridos en las organizaciones, dando origen a conceptos más complejos de planeación que incorporan a la estrategia. Estos autores expresan que:

En el ámbito de la administración, el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre. (p.9)

Montoya y Barba (2008) se refieren a que la planeación estratégica se constituyó en un discurso del poder para direccionar los cambios al interior de la organización, para responder a los que ocurren en su entorno. Aquí es necesario hacer la distinción entre los planteamientos del positivismo lógico, que considera la experiencia directa como dada a los sentidos y a cualquier observador, son visibles y no requieren de algún conocimiento previo para detectarlas. Es decir, que el papel que desempeñan las teorías citadas es el de hacer visibles tales relaciones entre los componentes del objeto estudiado, constituye una respuesta al problema planteado, en términos observables.

1.3.1. Visiones críticas de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene enfoques o modelos que responden a momentos en que se inicia, hasta llegar a los enfoques actuales, en los cuales se busca superar las debilidades observadas en la aplicación de las herramientas de la Administración.

Visión ortodoxa clásica. Según la visión ortodoxa, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios, tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4
Visión ortodoxa de la planeación estratégica

Propuesta	Argumento	Autor
Análisis estratégico	La formulación estratégica es un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado.	Igor Ansoff
Matriz de crecimiento y participación	Clasifica productos y negocios con base en dos variables: segmentación del mercado y tasa de crecimiento de los mercados.	Boston Consulting Group/Jean-Paul Sallenave
Estrategia de unidad de negocios y estrategia corporativa	Análisis estratégico de las áreas más rentables de la empresa.	Henderson Bruce y Zakon
Estrategia competitiva y análisis de los sectores industriales	Cinco fuerzas estratégicas: 1. Compradores, 2. Distribuidores, 3. Competidores industriales, 4. Competencia potencial y 5. Productos sustitutos.	Michael E. Porter
Ventaja competitiva en los sectores mundiales	Análisis de los canales de valor a partir de los cuales la empresa puede definir en qué canal puede agregar más valor que sus competidores.	Michael E. Porter
Integración vertical y diversificación	Estrategias orientadas a la reducción de costos y al análisis de la creación de nuevas líneas de productos.	C. J. Sutton
Modelos de Planeación Estratégica	Misión, visión, objetivos y estrategias; fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Charles Hofer y D. Schendel

Fuente: Barba Á., A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad; el caso del LAPEM de CFE (Tesis Doctoral)*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México

En esta visión ortodoxa la formulación de la estrategia es un proceso que según Ansoff (1997), viene después de un diagnóstico y de las posiciones de la empresa en el mercado. Porter (1998) a su vez, en un estudio bastante difundido, ubica la estrategia como la forma en que se abordan las cinco fuerzas competitivas de los sectores industriales. Los modelos de la planeación estratégica se refieren de acuerdo a Hofer y Schendel (1978) a la formulación de una visión, misión, objetivos y estrategias que responden a las fuerzas competitivas en donde la empresa conjuga sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas.

Visión no ortodoxa. Desde esta visión, la estrategia es concebida como una propuesta que trata de obtener en los participantes un consenso que unifica sus intereses para conseguir cambios dentro de la organización que benefician a sus integrantes. En la Tabla 5, se presentan los aspectos más sobresalientes de esta visión.

Barba (2002) reúne los planteamientos en los cuales –desde una visión crítica– dejan claro la relación entre estrategia, como discurso y poder, lo que permite observar cómo se aplica la planeación estratégica en casos concretos. Knights y Morgan (1991) consideran que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización pueden ser mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En este sentido, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

Para el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (pyme), nacidas por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica, quien la ha llevado a la práctica. Estas se caracterizan por una determinada capacidad de intuir el futuro, de esta forma atraer y coordinar grupos de colaboradores para compartir esta idea. Esa es la manera como están desarrollando el direccionamiento estratégico. Con base en lo anterior se concibe la estrategia como una perspectiva compartida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se

involucra en el contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento, que buscan cambiar la situación.

Si el cambio ocurre de acuerdo con la interacción con el medio, que también está en constante cambio, entonces es necesario comprender el papel que cumple la estructura, tal como lo expresó García (2009) y lo desarrolla Maturana (2009), donde sostiene que los cambios son inherentes a la vida del ser humano; biológicamente es una condición de vida, es un ser que tiene que estar en contacto con un entorno que le provee lo necesario para continuar su proceso.

Lo anterior permite afirmar que la estrategia es un concepto que ha evolucionado transformándose para reducir la incertidumbre, racionalizar la estructura de las organizaciones y los procesos, que le permitan influir en su entorno. Esta herramienta se ha adaptado a fluctuaciones y contingencias que identifica en sus entornos externos e internos. De esta forma, busca la construcción de modelos estratégicos complejos. Sin embargo, hay que comprender cómo este modelo se modifica al pasar de una organización burocrática a una organización flexible (Mintzberg, 1994).

En el caso de las pequeñas unidades productivas, estas estrategias deben impulsar procesos de mejora, orientados al éxito organizacional, para ello la mayor parte de sus integrantes deben tener claro un objetivo común al cual dirigirse, forjando la visión, la misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartidas. En este libro se retoma la visión no ortodoxa de la planeación estratégica.

Como se puede captar en la Tabla 5, la estrategia es un lenguaje de poder de acuerdo a lo que plantean Barry y Elmes (1997), Heracleous y Barrett (2001), Knights y Morgan (1991). El estratega produce posiciones sustanciales que determinan la dirección que toma la empresa.

Tabla 5
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica

Propuesta	Argumento	Autores
La estrategia como poder y política	Se enfoca sobre la emergencia, sobre la estrategia, como un sentido que está hecho por los estrategas como ellos lo harían, como ella se haría.	Mintzberg (1987) Pettigrew (1973, 1985) Pettigrew y Whipp (1991)
Decisiones estratégicas	La estrategia es lo que los equipos de alta dirección –o coaliciones dominantes– hacen. Ellos decidirán enfocarse más en algunas contingencias que en otras.	Child (2002)
Los juegos de lenguaje que constituyen estrategia	La estrategia es lo que los estrategas dicen. Lo que el estratega hace es el empleo del lenguaje de la estrategia. La estrategia produce posiciones sustanciales, como “el estratega” y aquellos que son sujetos –y objetos– de la estrategia.	Barry y Elmes (1997) Heracleous y Barrett (2001) Knights y Morgan (1991)
Modelo interpretativo	En este modelo estratégico interpretativo, Chaffee (1985) argumenta que las organizaciones son “una colección de acuerdos sociales establecidos por los individuos, en beneficio mutuo” (p.93).	Chaffee (1985) Schwenk (1989) De la Ville y Mounoud (2003)
La estrategia vista a través de la teoría estructuralista	La estrategia es obligada por la preexistencia de los juegos de relaciones, los cuales son referenciados dentro de una estructura para intentar alcanzar agendas estratégicas.	Whittington (1992)

Fuente: Barba Á., A. (2002)

De acuerdo con David (2003), las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Todas las empresas poseen una estrategia así sea informal esporádica y sin estructurar, que van hacia algún rumbo; sin embargo, algunas no desconocen hacia dónde van y esto se puede aplicar tanto a pequeñas como a grandes empresas. Por otro lado, Jarzabkowski (2004) consideró que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, y del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

1.3.2. Importancia de la estrategia

Para Hax y Majluf (1996), la estrategia es la dirección intencionada del cambio para conseguir ventaja competitiva en los diferentes negocios de la empresa. Carrión (2006), quien cita a estos autores, afirma que esta definición aporta dos cosas importantes: relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Lo anterior se interpreta como la relación entre la estrategia y la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, no siempre una compañía logra obtenerla, representando esto una delgada línea entre el éxito y el fracaso.

En el caso estudiado la definición de estrategia que se ajusta más, es la planteada por Carrión (2006), quien sostiene que para lograr la eficiencia en el proceso, específicamente en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, las tácticas deben aplicarse bajo un direccionamiento estratégico y deben estar vinculadas a los cambios. Su aplicación tiene sentido si está orientada a la búsqueda de una ventaja competitiva y la necesidad de regular acciones y recursos en función de obtener en individuos o grupo social organizado, una ventaja que determine el éxito o el fracaso de la unidad productiva.

Dentro de esta perspectiva, Carrión (2006) indica igualmente que el concepto de estrategia tiene más derivadas; cita a Andrews (1987), quien afirma que la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser. Es claro que el punto de vista de Andrews (1987) relaciona la estrategia con la definición de objetivos organizacionales para que la empresa logre lo que quiere ser.

La diferencia entre la planeación y la gerencia estratégica radica en la ejecución de estrategias. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales en el área funcional; las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados meta, entre otros.

Esta, según Mintzberg (1991), es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. Esta definición de la estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Asimismo, para Mintzberg (1991) la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que ya haya ocurrido.

En la Tabla 6 se observan las diferentes posturas que asumen autores reconocidos sobre la estrategia. Chandler (1962), aludiendo a que falta algo más del concepto de estrategia, indica que esta se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos. Esta última definición complementa la establecida por Andrews (1987) en cuanto a la delimitación temporal que se le da a la estrategia, ya que no se puede hablar de una buena estrategia sin trazarla en el tiempo.

Tabla 6
Posturas sobre la estrategia

LA ESTRATEGIA COMO PLAN	
Autor	Postura
Chandler (1962)	La estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.
Braybrooke y Lindblom (1963)	Las estrategias describen la creación de políticas como un proceso seriado, correctivo y fragmentado.
Andrews (1987)	La estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos.
Mintzberg (1991)	La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.
Hax y Majluf (1996)	La estrategia es la dirección intencionada del cambio para conseguir ventaja competitiva en los diferentes negocios de la empresa.
Mintzberg (1998)	La estrategia es un proceso informal y se reduce a un grupo de posibilidades que deben evaluarse para seleccionar las que mejores resultados puedan proveer.
Mintzberg, Quinn y Voyer (1999)	Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción.
Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2002)	La estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
David (2003)	Son todos aquellos medios para lograr los objetivos que pueden aplicarse tanto para pequeñas como grandes empresas.
Montoya y Barba (2012)	La estrategia consiste en crear condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro.
Estrada (2010)	La estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos.

Fuente: *Elaboración propia*

En este contexto, una estrategia y un plan de acción proporcionan comodidad existencial para gerentes subordinados a las inestables contingencias del mercado donde se desenvuelven; este confort viene desde el sentido de que estrategia o intervención puede dar a los gerentes una sensación que su gestión organizacional pueda ser controlada por él.

La estrategia sería inútil si no se define cuándo se quiere ejecutar o ver sus resultados. Igualmente, la inclusión de recursos dentro del concepto de Chandler (1962), amplía el entendimiento que se tiene de ella. El tiempo y los recursos en los negocios son importantes sin duda, y más aún al momento de aplicar una buena estrategia.

En el ámbito de la administración, en opinión de Montoya y Barba (2012) el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.

Para Knights y Morgan (1991), la estrategia se transforma en discursos y prácticas que buscan que los gerentes y empleados tengan claro cuál es el sentido y el propósito que tiene cambiar la situación actual real, mediante la formulación, evaluación y realización de estrategias. Existe el temor entre los administradores que las estrategias provoquen reacciones inconscientes en los trabajadores o se queden aprisionadas en redes discursivas. La estrategia es así una postulación de acciones que buscan el beneficio de todos. La visión de un futuro mejor exhorta a realizar el máximo esfuerzo sacrificando necesidades individuales en beneficio de la organización.

La estrategia corporativa es un discurso que proporciona a los gerentes una racionalización de sus éxitos y fracasos, se mantiene y mejora las prerrogativas de la administración y niega algunas perspectivas en organizaciones, genera un sentido de lineamiento personal y organizacional que produce seguridad para los administradores. En la Tabla 7 se muestra la estrategia como un acto creativo.

Tabla 7
Puntos de vista de las estrategias

LA ESTRATEGIA COMO ACTO CREATIVO	
Andrews (1987)	La estrategia es un acto creativo.
Mintzberg (1991)	La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, un sistema creado por mentes imaginativas.
LA ESTRATEGIA COMO VENTAJA COMPETITIVA	
Porter (1996)	La estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar.
Carrión (2006)	Relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Lo anterior se interpreta como la relación entre la estrategia y la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, no siempre una compañía logra obtener su ventaja competitiva, representando esto una delgada línea entre el éxito y el fracaso.
Montoya y Barba (2008)	La estrategia responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. La estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro.
LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA	
Whittington (2006)	Esta forma de estrategia implica una apreciación amplia de la perspectiva de la estrategia, en cierto sentido, si una empresa se extiende más allá de las organizaciones particulares, pueden complementar la creciente comprensión de la estrategia como también una especie de profundo trabajo interno, orientándose a una mejor comprensión de la estrategia como un fenómeno extraorganizacional.

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla se muestra la racionalidad gerencial frente a colegas, clientes, competidor, Gobierno y grupos relacionados en el medioambiente, lo que facilita y legitima el ejercicio de poder, constituye la subjetividad de la organización.

Tal como lo expresó Mintzberg (1998), los planes pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo, pero las estrategias tienen que ser el resultado de las acciones humanas, aun cuando no siempre son diseñadas por asesores que están directamente vinculados a la acción que busca cambiar una situación. Los cambios se pueden observar con la aplicación de la estrategia corporativa, la cual modifica las relaciones estructurales de la unidad productiva con su entorno inmediato, dándole a quien dirige la sensación de tomar decisiones en condiciones de certidumbre, tal como lo indican Montoya y Barba (2012), lo cual puede no corresponder a lo que está sucediendo en esos momentos, tanto en su entorno como en la capacidades internas para afrontar situaciones nuevas en constante cambio. La estrategia es más un acto creativo e informal. Como lo expresa Mintzberg (1998), en las unidades productivas del sector lácteo la estrategia es un proceso informal y se reduce a un grupo de posibilidades que deben evaluarse para seleccionar las que mejores resultados puedan proveer.

1.3.3. Escuelas del pensamiento estratégico

Mintzberg (1994) formuló las llamadas escuelas del pensamiento estratégico, en un intento de acercar a los directivos de las empresas y a los directivos en formación (comunidad académica) a una visión amplia de la administración estratégica. Él asemeja los directivos a unos ciegos que hacen juicios acerca de un elefante que representa la administración estratégica, con solo tocar una parte de este (el elefante) y sin verlo realmente.

Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que resulta ser un “nicho” que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad “producto-mercado”) fruto de lograr copar el mercado o el segmento y evadir la competencia. Este esfuerzo en consecuencia normalmente de un ejercicio anticipatorio pero también podría proceder de un patrón de comportamiento de un actor específico. En cuanto al proceso de generación de estrategias se considera como un acto creativo (Andrews, 1987) dentro de esta escuela. Cuando se han determinado las estrategias alternativas, el paso siguiente del modelo es evaluarlas y elegir la mejor de ellas (Mintzberg, 1998). Lo anterior indica que la generación de estrategias es un proceso informal y se reduce a un grupo de posibilidades que deben evaluarse para seleccionar las que mejores resultados puedan proveer. Mintzberg (1998) cita a Rumelt (1997) para describir el sistema de evaluación y selección de la estrategia, la cual se trata de una serie de pruebas destinadas a determinar:

- **Coherencia.** La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorios.
- **Consonancia.** La estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él.
- **Ventaja.** La estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.
- **Viabilidad.** La estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

El paso final después de la elección de la estrategia es ejecutarla. Algunas de las variables que sugiere se deben contemplar según esta escuela son: factores medioambientales como los cambios so-

ciales, políticos, económicos, competitivos, en el mercado, de los proveedores. Factores internos como el marketing, investigación y desarrollo, de los sistemas de información gerenciales, valores del equipo administrativo, operaciones, las finanzas y los recursos humanos. A pesar de que existe una diversidad de modelos de planificación estratégica, la mayoría comparte ideas básicas, algunas heredadas de la escuela del diseño. Esta escuela toma el modelo DOFA refiriéndose a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, relacionando las matrices, y trata de dividirlo en etapas bien delineadas y prestar cuidado a la construcción de objetivos como primer paso y a la elaboración de presupuestos y planes operativos posteriormente. A diferencia de otras escuelas, la planificación propone no solo plantear objetivos sino cuantificarlos para poder medirlos. Esto condujo a la elaboración de procedimientos extensos para tratar de explicarlos.

A este respecto, Porter (1985) afirmó que solo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo costo o diferenciación. Estas al combinarse con el alcance competitivo generan tres estrategias genéricas. La primera estrategia genérica propuesta por Porter (1985) es liderazgo en costos, la cual busca apuntar a ofrecer el costo más bajo del mercado en una industria. La estrategia de liderazgo en costos se realiza mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones, producción a gran escala y control minucioso de los costos operativos totales (Mintzberg, 1998). La segunda estrategia genérica se conoce como diferenciación y consiste en ofrecer productos y servicios únicos en el mercado, es decir, que posean características distintivas de los de la competencia. Estas diferencias pueden justificar precios más altos. La última estrategia se conoce como concentración y apunta a segmentos de mercados específicos, es decir, dirigirse a un grupo particular de clientes. Esta estrategia puede ser de dos formas, de

concentración diferenciada que apunta a distinguirse en mercados especializados y concentración en costos, ofreciendo los precios más bajos.

Otro aporte hecho por Porter dentro de la escuela del posicionamiento es la formulación de la cadena del valor. Porter (1985) sugiere que la organización puede dividirse en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen logística de entrada (recepción, almacenaje), también las operaciones (o transformación), logística de salida (procesamiento de órdenes, distribución física), marketing y ventas, y servicios (instalación, reparación) (Mintzberg, 1998).

Por su parte, las actividades de apoyo respaldan las actividades primarias e incluyen la adquisición de recursos y tecnologías, la administración del talento humano y la provisión de infraestructura.

Algunos de sus exponentes, Braybrooke y Lindblom (1963), describen la creación de políticas como un proceso seriado, correctivo y fragmentado, donde las decisiones se toman más para la solución de problemas que para el aprovechamiento de oportunidades. Es precisamente el hecho de solucionar problemas continuamente, lo que permite al estratega aprender y desenvolverse en el campo de competencia. Puede que esta idea no le asigne atributos de héroe, pero le permitirá mediante el aprendizaje adquirir astucia y los recursos necesarios para batallar. Por su parte, Quinn (1980) coincide con Lindblom sobre la naturaleza incremental del proceso estratégico pero sugiere que este es un proceso articulado. Al menos en las organizaciones empresariales se aúnan esfuerzos para alcanzar una estrategia final. La escuela del aprendizaje considera que la producción de estrategias se realiza de forma emergente, es decir,

nacen para enfocarse en problemas específicos. Sin embargo, formula el concepto estratégico para describir la forma como asume la organización el riesgo de sus decisiones.

Los trabajos sobre empresas de riesgo internas se remontan a la descripción clásica de Braybrooke y Lindblom (1963), quienes se basan en el comportamiento de los directivos en los diferentes niveles de la organización. Se nota que con frecuencia los directivos de los niveles inferiores formulan y defienden con ímpetu sus iniciativas estratégicas y luego las elevan a los niveles intermedios para ser defendidas y lograr la autorización de los ejecutivos superiores. Este comportamiento se explica por la necesidad de avalar el riesgo de cada iniciativa estratégica con el visto bueno de las directivas superiores.

Respecto al cambio estratégico, la cultura puede oponer resistencia como respuesta, partiendo de que la organización en sí es cultura. Lorsch (1986) describe que la cultura no solo puede actuar como un prisma que ciega a los *managers* a las cambiantes condiciones del entorno, sino que incluso cuando logran superar la miopía, responden a los sucesos cambiantes en términos de su cultura: tienden a aferrarse a su pasado.

Desde esta perspectiva resulta riesgoso el papel de la cultura en la organización, ya que puede ser que las estrategias no sean guiadas hacia la realidad de las necesidades particulares. Por ejemplo, en el caso particular de las pequeñas organizaciones o unidades productivas, que presentan un fuerte arraigo a sus creencias y tradiciones culturales, lo cual muchas veces constituye un camino empedrado hacia la mortandad de la organización. En este sentido, la escuela cultural ofrece un camino para superar la resistencia al cambio estratégico. Para Lorsch (1986), los principales directivos

deben aceptar la importancia de la flexibilidad y la innovación como parte vital en la cultura de cualquier organización. El proceso para superar la resistencia al cambio estratégico abarca la adopción de ideas nuevas para los tiempos de cambio, hasta un programa educativo dentro de la organización.

1.3.4. Tipos de estrategias de la organización

Se ha dicho en diversos documentos que en las empresas deben realizarse los procesos con menos recursos y mayores resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus empleados, dichas actitudes advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento, derivando los niveles de aprendizaje. En este orden de ideas, Porter (1985) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, asimismo, las considera como determinantes de la naturaleza, así como el grado de competencia que rodeaba a una empresa, este como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. En ese ámbito identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo en costos. Porter (1985) consideró que aun cuando esta fue una estrategia muy utilizada en la década de los 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia, para las pequeñas unidades de producción resulta muy complicada y costosa, ya que busca disminuir costos, introduciendo la automatización de los procesos, disminuyendo los costos de personal y buscando una participación masiva en el mercado. Mantener el costo más bajo frente a los

competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. En este sentido, la aplicación de esta estrategia exige un personal competente, con un tipo de retribución variable, en función de los beneficios. La formación y perfeccionamiento del personal debe ir dirigido a la mejora de la productividad, siendo las perspectivas de mejora para aquellos que más contribuyen al logro de los objetivos económicos de la empresa.

2. La diferenciación. Siguiendo a Porter (1985), una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. A este respecto, diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.
3. El enfoque. La tercera estrategia, en opinión de Porter (1985), consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo más reducido en forma más eficiente que los competidores.

Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las

necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. En lo referente al capital humano, requiere una combinación de personal competente y altamente especializado, con una retribución fija alta pero también variable en función de los beneficios que obtenga. Por tanto, implica contratar a personas cuyas características cumplan con la estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación expuestas en los apartados anteriores según aplique la empresa una u otra estrategia, una vez elegido el segmento de mercado.

Admite Porter (1991), refiriéndose a la formación, además de la comunicación tienen un importante papel que jugar si la empresa ha elaborado un plan social serio o adquirido compromisos en términos de ayuda a la recalificación. La salida de la empresa significa para muchos asalariados un cambio de profesión por tanto, de las competencias necesarias. Cualquier otro esfuerzo de formación en este tipo de estrategia solo sirve para proporcionar competencias momentáneamente indisponibles, y en este último caso se trata de una formación muy puntual no transferible a otras situaciones.

1.3.5. Los componentes de la estrategia

Bajo este marco de referencia, debe tenerse cuidado al evaluar la estrategia, que esta sea coherente con la misión, objetivos y arreglos organizacionales, además de con otros elementos no incluidos aquí, como podrían ser el entorno externo, los recursos y las competencias de la firma. Por otra parte, para Boyd (2005), una estrategia desarrollada adecuadamente contiene tres elementos o conjuntos de cuestiones:

Alcance. En una organización este se refiere a la amplitud de su dominio estratégico: el número y tipo de ramos, líneas de producto y segmentos de mercado en el cual compete o los planes en los que participa. Las decisiones acerca de la esfera de acción o alcance

estratégico de una organización deben reflejar el punto de vista administrativo del propósito o misión de la empresa.

Metas y objetivos. Las estrategias deben asimismo detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño, como el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o los réditos sobre inversión en periodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de producto, y para la organización como un todo.

Despliegues de recursos. Cada organización tiene recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia implica también decidir en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de producto, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.

1.4 Direccionamiento estratégico

Cuando se hizo referencia en el punto anterior a las visiones que se proponen en modelos de planeación y dirección estratégica, quedó claro que la visión clásica ortodoxa muestra una serie de limitaciones que en las nuevas versiones se esperan responder. Se trata de versiones mejoradas de la planeación determinativa de la acción, por una planeación probabilística desde el punto dentro del enfoque positivista, o el enfoque que garantiza el espacio de participación de los interesados en la construcción y ejecución de la estrategia.

Barba y Montaña (2001) son de la opinión de que las restricciones de las visiones positivistas y funcionalistas se derivan de no considerar dentro del proceso la intervención intencionada de cada uno de los participantes. Esto coincide con la crítica que hace Bour-

geois (1984) a las aproximaciones dominantes del estratega por su carácter determinista, lo cual coloca a la estrategia como la única alternativa de acción, desconociendo que el estratega toma las decisiones impulsado por sus conocimientos racionales, pero estos se encuentran teñidos por sus intereses individuales. Su posición colectiva se reduce a diferenciar los intereses de la empresa de los intereses de otras empresas, para alcanzar una mayor participación en un mercado compuesto por empresas competidoras.

Los aspectos más relevantes del debate actual están relacionados con el discurso del análisis estratégico que valida el poder de los niveles superiores en la estructura de una organización, quienes conocen que esta estrategia beneficia a todos los integrantes de la organización. Lo cual en parte se fortalece cuando los interesados participan y se deja que incluyan beneficios en la orientación de las estrategias de la organización. Esto desde la perspectiva de Knights y Morgan (1991), se identifica con el discurso que reúne ideas y prácticas que condicionan las formas de relaciones que ponen de relieve los intereses colectivos frente a los individuales, percibiendo la realidad construida como verdadera y deseada por los socios de la organización que por supuesto se comprometen a sacarla adelante bajo esos preceptos.

Por otra parte el direccionamiento estratégico es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. En este sentido, Mintzberg, Quinn y Voyer (1999) establecen que las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción. Por tanto, el direccionamiento estratégico se convierte en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas relacionadas en un elemento con otro.

Para Whittington (2006), la estrategia como práctica dentro de las organizaciones y prácticas de extensión son las principales unidades de análisis. Por otra parte, los niveles intra y extraorganización están relacionados. Esto implica una apreciación amplia de la perspectiva de la estrategia, en cierto sentido, si una empresa se extiende más allá de las organizaciones particulares, pueden complementar la creciente comprensión de la estrategia como también una especie de profundo trabajo interno, orientándose a una mejor comprensión de la estrategia como un fenómeno extraorganizacional.

En tales formas de organización jerárquicas, Jarzabkowski (2004) sostiene que la transformación se asume como la función de los procesos gerenciales de arriba hacia abajo, concentrando la estrategia en las manos de un núcleo central, que limita la diversidad en la conceptualización de estrategia y restringe la distribución de la estrategia a través de los niveles y funciones, asimismo, las empresas con fuertes rutinas de funcionamiento son también propensas a la práctica recursiva porque estas rutinas están orientadas a generar rentas de los activos existentes y los mercados, pero son bajos en flexibilidad y adaptación de nuevos recursos y mercados (Miles & Snow, 1998; Nelson & Winter, 1982).

1.4.1. Concepto de estrategia

Estrategia proviene de la palabra griega *strategos* y del verbo griego *estrategos* (jefes del ejército), tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica. Gestada como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayu-

dando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

1.4.2. Origen del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico como parte de los avances de la moderna ciencia de la Administración, surge en los años 70 del siglo pasado, en donde se hace énfasis en la dirección que los líderes fundadores le imprimen a las organizaciones. Ansoff, Declerck y Hayes (1988) advierten un cambio en la postura respecto a la estrategia en la empresa y lo desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. Desde esta posición, Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es una idea más general que abarca el concepto de planificación estratégica. Por su parte, Ansoff (1997) expone que el resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización y como lo plantean Johnson y Scholes (2001), el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa, por lo que el direccionamiento estratégico comprende una integración de la estrategia en todos los niveles de la corporación.

Bajo este contexto, el proceso de la dirección estratégica ha creado su propia dinámica con diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, con esquemas de planificación deterministas y estructurados, hasta enfoques complejos de interacción. En este sentido, cobra validez la respuesta ajustada a las necesidades de cada sector productivo y la capacidad de los directivos para tomar decisiones sobre los cambios que ocurren en su entorno, de esta manera las estrategias forman parte de un conjunto de acciones orientadas hacia un fin y actúan como respuestas necesarias para la supervivencia de la organización.

Específicamente, la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar (Porter, 1996). La delimitación del campo se orienta a sugerir que las estrategias, inicialmente comprendidas como acciones que los gerentes toman para alcanzar metas (una o varias) de la organización, son las causantes que generan un impacto importante en el desempeño; el propósito de la estrategia es producir como consecuencia una meta particular o dominante: el logro de un desempeño superior al de los competidores, el cual al ser alcanzado representa una “ventaja competitiva” para la firma que lo ha logrado.

En este orden de ideas, el direccionamiento estratégico en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo en Colombia debe orientarse en un proceso de planificación, el cual incluya las estrategias adecuadas, en virtud de la competitividad a alcanzar, pero además como se han seleccionado esas estrategias, visualizando y evaluando su implementación. Las condiciones en las que se han desarrollado las actividades productivas o de prestación de servicios en las cuales se ocupa la microempresa, la han caracterizado por un desempeño en el que hasta los años 80 del siglo pasado se ha percibido la presencia de relaciones sociales de producción tradicionales. En ellas no existe una división orgánica del trabajo y la división técnica que existe apenas se da en la mediana empresa y es muy escasa, por no decir imperceptible, pues es infrecuente encontrarla planteada en un organigrama o en un manual de funciones o reglamento interno.

La producción de lácteos por la pequeña y mediana empresa ha estado determinada por el manejo de una mentalidad y herramientas de trabajo, que han sido transferidas de generación en generación en cuanto al uso, procedimientos para el trabajo, las relaciones

productivas y de gestión. Encontrar productores de lácteos de más de 20 años en la actividad, que no hayan pasado por la tradicionalidad o influenciados por la utilización de antiquísimas técnicas de producción y relaciones heredadas de sus antepasados (no necesariamente la familia) sería una quimera. La frecuencia en esta búsqueda y la historia de productores de lácteos en el país confirma la presencia de unas relaciones que aún permanecen vinculadas con lo tradicional; articuladas a las actuales prácticas y actitudes que impulsadas o basadas en técnicas y tecnología adecuadas a los procesos productivos desarrollados con la utilización de maquinaria moderna, controles estandarizados, operarios capacitados y actualizados en el uso y manejo de los implementos requeridos por las autoridades sanitarias que en el país regulan y controlan la producción y manipulación de alimentos.

1.4.3. Caracterización del direccionamiento estratégico

Respecto al concepto de direccionamiento estratégico, varios autores han expresado sus distintos enfoques. Por ejemplo, para Laínez y Bellostas (1991) el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros. Esta definición considera que el objetivo de la dirección estratégica está enfocado hacia la formulación de estrategias que apunten a eventos previstos.

Un enfoque similar es propuesto por Thompson y Strickland (2004), quienes la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p.43). Este último concepto a diferencia del primero,

sugiere que además del diseño y la implementación de la estrategia, el direccionamiento estratégico va más allá, y debe permitir realizar los ajustes necesarios durante la etapa de implementación de acuerdo a los cambios que ocurran en el contexto competitivo de la organización.

Por otra parte, Ansoff (1997) llega un poco más lejos al explicar que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos” (p.102). Esta definición ve al direccionamiento estratégico desde la perspectiva sistémica, indicando la importancia de la relación entre la organización del medio (entorno) en la consecución de los objetivos ya que no se puede pensar en una estrategia sin analizar el contexto social, económico y político en que se desenvuelve la organización.

Las metas y objetivos a los que se refiere corresponden a la forma como se visiona la planeación estratégica desde los organismos oficiales, para quienes se trata de hacer una planeación dirigida por asesores externos, quienes la “venden” a los directivos y estos la imponen como patrón orientador de las actividades de la organización. Se pueden captar casos en los que ni los mandos medios y mucho menos los empleados tengan una noción de la visión y misión del negocio, a pesar de estar colgada en algunos de los pasillos de la empresa.

Camacho (2002), por su parte, expone que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 36). A diferencia de los conceptos anteriores, este último exalta la im-

portancia de la organización y de todos sus niveles en el logro de los objetivos establecidos. La organización para tener una buena interacción con su medio debe internamente definir la dirección a donde todas sus partes deben moverse.

En este sentido, establecer un rumbo es la característica particular de la administración estratégica. El direccionamiento estratégico requiere un plan estratégico que es ejecutado por todos los niveles de la organización. Es allí donde radica la diferencia con la planificación estratégica, ya que esta última es rígida mientras que la primera es flexible. A partir de la flexibilidad de la dirección estratégica, se requerirá cambiar los planes estratégicos. Bajo este contexto, el direccionamiento estratégico está caracterizado por una visión más amplia de las posibilidades reales de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos con los que cuentan estas Pymes para obtener los resultados esperados.

Una idea diferente es expuesta por Saloner, Shepard y Podolny (2005), quienes indican que “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización” (p.57). Este concepto al igual que el de Ansoff (1997), le da un enfoque sistémico al proceso de direccionamiento estratégico, pero lo más importante es que explica la importancia entre las decisiones del administrador y cómo afectan el desempeño de la organización.

Para los autores antes mencionados es importante la relación

con el entorno para determinar las estrategias que debe seguir la organización, pero no hacen énfasis en la participación de todos sus integrantes, y la capacidad de identificarse con esta.

Por su parte, Díez *et al.* (2001) sugieren que “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio” (p.78). Al igual que Saloner, Shepard y Podolny (2005), este concepto indica el carácter sistemático de la administración estratégica. Sin embargo, va un poco más allá al mencionar su relación con el proceso de planeación estratégica, la capacidad de la organización y la flexibilidad para el cambio.

De manera diferente, Dess y Lumpkin (2003) expresan que la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. Igualmente, Jarillo (1992) indica que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva” (p.46). Estos conceptos relacionan a la dirección estratégica con la ventaja competitiva que ambiciona la organización.

Desde la versión no ortodoxa, los administradores conciben la dirección estratégica desde la perspectiva del trabajo en equipo, la participación, la inclusión tomando en cuenta los cambios generados en el entorno para dar respuestas sustentadas en una racionalidad formal, tienen que buscar los valores compartidos.

1.4.4. Etapas del direccionamiento estratégico

En estas circunstancias el direccionamiento estratégico se realiza mediante varias fases o etapas que van desde la formulación de la visión, misión y objetivos, elaboración del diagnóstico, la for-

mulación de la estrategia y los indicadores de gestión, hasta la aplicación de estas estrategias. En la Ilustración 1, se presentan estas tres etapas.

Ilustración 1
Etapas del direccionamiento estratégico



Fuente: *Elaboración propia*

Estas etapas son importantes para el análisis de un sistema de direccionamiento estratégico y para distinguir las estrategias aplicadas. En tal sentido, el proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (2001), en los que se plantean tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción).

Diagnóstico y análisis estratégico. El diagnóstico es el proceso de comparar la situación presente, fácilmente determinable, con una ya definida y por consiguiente conocida. En este sentido, el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización (Vidal, 2004). Mediante el diagnóstico

se obtienen los insumos que permiten la ideación de estrategias atendiendo aquellos componentes de suma importancia y cuidado, identificados durante el mismo. El proceso de diagnóstico, históricamente ha evolucionado de la mano de los mayores cambios ocurridos en la historia de la administración. Entre otros aspectos, el diagnóstico pasó de contemplar los aspectos internos de una empresa, a abarcar aspectos externos durante los 60, cuando apareció el análisis DOFA. Otro aspecto fue el paso de ser parte del proceso administrativo, dirimido a un componente fundamental dentro del direccionamiento estratégico. Los enfoques hacia la cadena del valor, hacia el cliente y hacia la gestión del conocimiento, también se incluyen como logros importantes de la evolución del diagnóstico organizacional.

De acuerdo con Johnson y Scholes (2001), “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders*” (p.17). Significa esto que se debe alcanzar una posición de dominio frente a las amenazas y oportunidades presentes en el entorno, utilizando las fortalezas y reduciendo las debilidades a nivel de la organización. Durante la formulación de la visión, el administrador se pregunta ¿qué propósito tiene la organización?, ¿quiénes son sus clientes?, ¿qué tiene de especial para ofrecer, que la hace diferente de las demás?

Para David (2003), en la Misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad. Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Una organización sin Misión sería como un grupo de

amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, genera identidad y razón de ser. Sugiere David (2003), que la Misión de la empresa se refiere a la forma en que está constituida, su esencia misma y su relación con su contexto social, de forma tal que hay que definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

Por su parte, la Visión comprende las ideas marco de la organización y sirve como un mapa que traza la ruta a donde se quiere posicionar esta en cuanto a las capacidades que pretende adquirir o desarrollar. La Visión es primordial pues establece una dirección para la organización como conjunto. En opinión de David (2003), la Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de: los clientes, los proveedores y los empleados. En consecuencia, el planteamiento de la Misión y la Visión apoyan el proceso de análisis del propósito de la organización, ya que expresan el punto donde esta se ubica en el presente (Misión) y el punto a dónde quiere llegar (Visión). La organización avanza entonces en la medida en que se acorta la distancia entre esos dos puntos.

La influencia del entorno conlleva una acción de respuesta en el comportamiento organizacional como causa y efecto, para enfrentar el predominio de ciertas fuerzas que ejercen los agentes de la sociedad (se traducen en incertidumbre, caos y complejidad), me-

diante acciones y propósitos que reducen o aumentan la efectividad empresarial. Así, se identifican dos aspectos para el análisis de la influencia: la causa-efecto y el impacto, que orientan la acción de respuesta o adaptación, y explican la forma como los cambios que ocurren afuera afectan a las organizaciones.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

Bajo este contexto, las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Diseño y formulación de la estrategia. Para David (2003), el análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. En este sentido, se pueden generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica.

Según Gómez, Balkin y Cardy (2008), se formulan las estrategias como un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. En este sentido, una estrategia para ser formulada eficazmente debe disponer, obtener y manejar adecuadamente la información del entorno. Por otro lado, para David (1997), “la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán” (p.94).

Para Wheelen y Hunger (2007), la formulación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo, lo cual permite administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Según Bueno, Salmador y Morcillo (2006), “la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas” (p.88). Certo y Peter (1997) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que le permita, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

Asimismo, David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo. Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva), la estrategia a nivel corporativo, las estrategias internacionales, y las estrategias de Internet y de *e-business*.

Además están las estrategias competitivas, según Jarillo (1992), que representan “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo” (p.364); este autor, además, “establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y [...] que también] están a la búsqueda de su ventaja competitiva” (p. 365).

En términos de Pino (2000):

(...) las estrategias competitivas tradicionales están sujetas a la erosión. Las características adicionales de hoy serán estándares mañana y, por tanto, dejarán de ser exclusivas. (p. 19)

Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas. Por otra parte, identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias.

Asume David (2003), que la participación les ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo

que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con que su propósito alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en sus mentes las estrategias particulares que, en su opinión, le brindarán más beneficios. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Dentro de este marco, en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, este proceso producirá una lista de las mejores estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

De igual manera, las estrategias deben estar estipuladas en virtud del tiempo, espacio y objetivos a cumplir; en tal sentido se deben diseñar bajo un plan estructurado, por ende son concebidas como un proceso orientador para proporcionar los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos.

Implementación de la estrategia. De acuerdo a Harrison (2002) la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan, es decir, abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos. De acuerdo a esto, la implementación de la

estrategia requiere herramientas para la toma de decisiones. Estas decisiones obviamente conducen a acciones particulares que conlleven a la consecución de objetivos.

Por su parte, Dess y Lumpkin (2003) piensan que la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Lo anterior sugiere que la toma de decisiones y la ejecución de acciones, deben estar sujetas a un proceso de control estratégico. No obstante, la toma de decisiones en sí se puede considerar un mecanismo de control de la implementación de la estrategia.

Según Johnson y Scholes (2001), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación requiere considerar la planeación estructurada de los recursos necesarios no solo para la implementación de la estrategia sino para su adaptación futura a los requerimientos específicos de cada unidad funcional para responder a los cambios.

Es por esto que nace la necesidad de adaptar sistemas o modelos para la dirección de la organización con el fin de integrar los aspectos operativos y tácticos claves para la consecución de los objetivos establecidos. La implementación estratégica efectiva tiene un impacto fuerte sobre el crecimiento de la organización, ya que le ofrece la posibilidad de dar una respuesta adecuada a los estímulos del entorno, sean estos positivos o negativos. En este orden de ideas, en las pequeñas unidades productivas la implementación de las estrategias se ha ejecutado bajo el lineamiento del conocimiento y aprendizaje generado a través de la experiencia, vinculado a un proceso de crecimiento continuo en función de la competitividad en el medioambiente donde se desenvuelven dichas organizaciones.

1.5. El crecimiento de las pequeñas unidades productivas

El crecimiento de las unidades productivas depende en gran medida de la orientación estratégica que asuman las personas que están al frente de la organización. Tal y como reflexionan Chan Kim y Mauborgne (1999) al indicar que si la lógica de direccionamiento estratégico no está orientada de manera clara, difícilmente las empresas pueden establecer metas de crecimiento. Por esto el proceso de direccionamiento estratégico debe estar planteado de tal forma que las metas y propósitos que se formulen, se direccionen hacia el crecimiento organizacional, siendo esto una labor importante de la dirección. El crecimiento empresarial desde sus diferentes perspectivas involucra de manera clara la orientación estratégica del directivo, según Aguilera (2009).

Desde la perspectiva del ciclo de vida, es necesario que en cada fase del crecimiento empresarial se plantee una configuración específica, siendo clave esto para la formulación de la estrategia. Desde la perspectiva de la motivación, la orientación de cada empresario estará relacionada con sus características individuales. Estas características serán determinantes para la toma de decisiones que conducirían a situaciones de riesgo pero que impulsan a la organización a lograr metas ambiciosas.

Bajo este contexto, Guadamillas (2006) menciona que el crecimiento de la empresa se puede explicar a partir del potencial innovador que la creación, la transferencia, la integración y la aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos, lo favorecen de modo que este conjunto de procesos alcance la máxima eficacia. Esta idea planteada por Guadamillas (2006) y que cita Aguilera (2009), resal-

ta la importancia de la perspectiva de la motivación, relacionando, el liderazgo como característica particular de un director para el logro de las metas de crecimiento.

Asimismo, Aguilera (2009) aborda como segunda relación entre el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico la inversión desde la dirección, partiendo de esta, basada en los recursos, la decisión de invertir se concentra en la dirección de la empresa, por lo que el mejor uso de los recursos debe estar determinado por objetivos estratégicos como su crecimiento. Por otro lado, Thompson y Strickland (1998) consideraron algunos aspectos interesantes en función de los beneficios generados por el enfoque estratégico de la dirección, lo cual permite establecer una relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.

Sostienen que la dirección estratégica proporciona a los directivos ideas para la evaluación de solicitudes de inversión, partiendo de la relación de estas necesidades de inversiones de capital y nuevo personal, con los presupuestos destinados al cumplimiento de las estrategias definidas. En la medida en que estas inversiones ayuden al logro de resultados, desde la perspectiva de la motivación en la que las características de cada directivo son fuertemente influyentes en la toma de decisiones, entonces este podrá inclinarse por una estrategia de crecimiento, considerando su visión cuantitativa.

Cuando una organización pequeña nace, se identifica en ella una persona que lleva el liderazgo, que idea la estrategia. Fuera del esquema planteado por la literatura para modelos organizacionales, esta persona hace las veces de propietario y directivo (inclusive, a veces realiza actividades operativas). De este líder puede que dependan algunas personas que realizan tareas operativas. Conforme

la organización crece, se requerirá apoyo administrativo en el trabajo (secretarías, asistentes).

Si la organización continúa creciendo, entonces se necesitarán directivos de talla media que bajen a nivel operativo su propósito estratégico. Conforme crece, surgirán problemas al interior de la organización que requerirá apoyo para analizar los procesos y el flujo de información y ofrecer soluciones efectivas. Lo anterior constituye para Mintzberg (1998), los cinco componentes básicos de una organización:

1. El núcleo de operaciones. Abarca aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la generación de productos y servicios. Para él, los operarios realizan cuatro funciones principales: Asegurar la materia prima y suministros del proceso, transformar las materias primas en productos, distribuir el producto, y ejercer actividades de apoyo, paralelas a las anteriores.
2. El ápice estratégico. Se encuentra en el otro extremo de la organización. Abarca todas las personas encargadas de una responsabilidad general. Comprende desde el Director General hasta los demás directivos de nivel superior con responsabilidad de carácter global, incluidos aquellos que le asisten.
3. La línea media. El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Esta cadena abarca los directivos superiores ubicados justo debajo del ápice estratégico hasta los directivos de primera línea (directivos que tienen a cargo el núcleo de operaciones).
4. La tecnoestructura. Dentro de esta se ubican los analistas

(así como su personal), que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminar el flujo de trabajo de operaciones. También modificar, diseñar, planificar, cambiar el flujo de trabajo, pero no hacen parte de él. Su efectividad radica en aplicar técnicas analíticas para mejorar el flujo.

5. Staff de apoyo. En toda organización existe un número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el staff de apoyo. La característica fundamental de este componente básico de la organización, radica en su función de apoyo directo a cada una de sus áreas misionales. Es por esto que se diferencia de la tecnoestructura, ya que su fin no es normalizar, ni modificar, sino ser un canal en el flujo de trabajo sin ser parte directa del mismo.

Atendiendo a esas consideraciones, en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En consecuencia, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura, quizás por ello han permanecido en el tiempo. Dado que la mayoría de estas organizaciones han nacido por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica, quien la ha llevado a la práctica, estas personas se caracterizan por una determinada capacidad de intuir en el futuro y de esta forma, atraer y coordinar grupos de colaboradores para compartir esta idea.

En este orden de ideas, la estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir

los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos. Asimismo, al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y por ende, en su aprendizaje.

Sin embargo, lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, pues la estrategia es una configuración en la que participan los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se involucra en el contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos.

Como consecuencia, la aplicación y ejecución de estrategias en estas organizaciones les permite ajustarse a las necesidades del entorno, generando procesos competitivos, amplios, pero además adecuarlos a las posibilidades internas de cada pequeña unidad productiva, para ello es necesario establecer lineamientos de acción gerencial, asumiendo retos innovadores, tales como los incluidos en el direccionamiento estratégico.

1.6. El aprendizaje dentro de las organizaciones

Al interior de las organizaciones se realizan procesos de aprendizaje que permiten a la organización su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Urbiola (2007) explica que estos procesos despliegan mecanismos que son útiles para hacer frente a situaciones adversas; tales mecanismos se realizan mediante un lenguaje que va construyendo una identidad propia en cada organización. por medio de este proceso las personas transmiten emociones y se expresan las órdenes como un indicador de quien tiene el poder dentro de ellas.

El aprendizaje y el poder dentro de la organización se combinan; una persona que conoce su oficio puede transmitirle indicaciones

a otros de manera que realicen acciones bajo la orientación del experto o del poseedor de ese conocimiento. Por esto los cambios que ocurren en una organización, también requieren ser abordados; las personas que efectúan acciones nuevas, adquieren un nuevo conocimiento que puede ser una valiosa fuente de poder.

Los resultados sugieren que, cuando en la organización no se estimula a las personas a que asuman responsabilidades por las cosas que afectan su trabajo directamente, se están aislando de los procesos y por tanto, hay muy poco incentivo para tomar iniciativas, en estas condiciones las personas tienden a ser inflexibles con el trabajo que debe hacerse y la forma de hacerlo. Al estimular a los trabajadores a diseñar su trabajo en formas que le resulten más satisfactorias e intrínsecamente compensatorias, se logra que ellos participen activamente y desarrollen capacidades que anteriormente no tenían. Así, aun cuando la visión y las estrategias se toman en los niveles de dirección, si involucra a todos, es más fácil que esta fluya y se convierta en una corriente positiva dentro de la organización.

Bajo este enfoque, el aprendizaje para Mintzberg (1989) se convierte en un proceso en el cual el hombre asimila conocimientos, tales como habilidades, valores y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento, ello con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales.

En este orden de ideas, para Porter (1998) el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto cambia su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. En tal sentido el nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión, es ahí donde la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla; y se genera cuando los individuos crean una nueva

mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de otra manera.

A este tipo de pensamiento según Crossan, Lane y White (1999), se le llama de “explicación lineal o pensamiento lineal”. En un extremo se encuentra la causa y en el opuesto el efecto. Este enfoque es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos, situaciones dinámicas para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Esos procesos de cambio son señalados por Senge (2005), como parte del aprendizaje organizacional, que fomenta valores en la organización y buscan la excelencia, motivándolos hacia aumentar sus niveles de competitividad. De manera que la estrategia se convierte en una filosofía para la acción y los talentos son quienes le agregan mayor valor a los productos que entrega la organización.

Riquelme, Cravero y Saavedra (2008) consideran al conocimiento como una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Así pues, con respecto a los datos y la información, el conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

De igual manera, la capacidad de aprendizaje puede ser favorecida por la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructural, como de elementos socio-culturales, y que

ejercen un impacto positivo sobre sus resultados, tanto en términos financieros como no financieros. En el mismo orden de ideas, Prieto (2005) con estos lineamientos busca comprender la organización como un organismo vivo, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo total, es así como se involucra la teoría general de los sistemas donde se observa la interrelación e interdependencia de las partes.

Aunado a ello, Sánchez (2003) vincula el nuevo papel de la administración, el gerente o *manager*, se presume como líder = administrador al mismo tiempo como investigador y diseñador. Donde el eje principal es la comprensión de la organización como sistema, la comprensión de las fuerzas internas/externas que impulsa el cambio. Diseñando los procesos de aprendizaje, por los cuales los líderes de toda la organización llegan a entender esas estructuras de aprendizaje y comunicación.

Para Magallon (2006), el aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Las pequeñas unidades productivas del sector lácteo tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que las componen, de acuerdo con ello, los problemas del aprendizaje organizacional están vinculados a los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el proceso tanto operativo como administrativo.

El aprendizaje es un proceso que en cierto sentido es subjetivo y que no puede ser controlado totalmente por el administrador ya que puede haber resistencia al cambio. En opinión de Garzón y Fisher (2009), la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conoci-

miento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, ella establece a través de su personal los resultados deseados.

Dentro de este marco, Parker Follet *et al.* (1960, citados por Garzón & Fisher, 2009):

Afirman que en las organizaciones las personas son susceptibles de tratamiento científico; en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes. (p.200)

Los mismos autores consideraron que a partir del desarrollo del aprendizaje organizacional durante el siglo XX, y especialmente en los 80, las empresas norteamericanas en su proceso de competir con las japonesas, que les provocaron serios problemas en su disputa por el mercado, se dedicaron a estudiar las actividades o acciones que llevaban a cabo las empresas niponas para ser más

efectivas en el desarrollo de sus productos, en la solución de sus problemas de calidad y en satisfacer las necesidades de los consumidores.

Aunado a ello, Garzón y Fisher (2009) asumen que los componentes del aprendizaje organizacional permiten desarrollar las capacidades para modificar la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos, además de que las capacidades de aprendizaje están relacionadas con sus procesos humanos, tales como la capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

Bajo este contexto, Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que la información y las capacidades de generarla, también de procesarla así como las aptitudes para utilizarla, pero a su vez transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge, el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano, por otra parte el uso de la inteligencia y la visión grupal. Incorporando a las pequeñas unidades productivas un modelo de desarrollo humano así como de capacidades intelectuales, tecnología, sustentado en un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso.

Para Garzón y Fisher (2009), la idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera

de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga al empleo de equipos de trabajo en la empresa.

A través del aprendizaje se percibe el mundo y su relación con el ser humano además, se amplía la capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Dentro de este marco, se debe asumir plenamente la decisión de cambiar, convertir a la organización en una organización en aprendizaje, donde el proceso a seguir por los directivos o líderes es la seguridad en sí mismos que deben transmitir a sus miembros, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso, se reconoce la necesidad de mejorar. Por ende, se debe entonces compartir la información, ofrecer apoyo al personal, asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio, comprensión de los procesos de aprendizajes individuales y grupales.

Dentro de este marco, Mintzberg (1989) sostiene que el aprendizaje organizacional se ha convertido en una herramienta que utiliza el direccionamiento estratégico para llevar a cabo los procesos de adaptación al entorno, el logro de una ventaja competitiva para la organización, a su vez en el proceso encargado de crear organizaciones de rápido aprendizaje u organizaciones que aprenden. En este enfoque el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones, que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad, donde unos aprenden de otros, todos trabajan por un fin común.

Es en este punto donde se enlaza la teoría de recursos y capacidades con el aprendizaje organizativo. A través del aprendizaje individual, de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, se puede llegar a hablar de aprendizaje organizativo. Aunado a ello, Nonaka y Takeuchi (1999) mencionan que la piedra angular de la epistemología del conocimiento en las organizaciones se refiere a la distinción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, entendiéndose por tácito el personal donde se incluyen elementos cognoscitivos asociados con los denominados modelos mentales, los cuales ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo, pero también a los elementos técnicos que contienen conocimientos, oficios y habilidades concretas. Este conocimiento suele asociarse a la experiencia, es difícil de medir y explicar.

Por otro lado, el conocimiento explícito o codificado puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático como productos, fórmulas científicas y programas de ordenadores, entre otros. Es así como el proceso de creación del conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. En este sentido, el aprendizaje organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles.

El aprendizaje, para Senge (2005), es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, con el objetivo de memorizar y transformar información en conocimiento. Aunado a ello la inteligencia organizacional no es la suma de las inteligencias de los individuos que forman la organización, es la capacidad de una organización de crear conocimiento, usarlo para adaptarse estratégicamente a su mercado. En la Tabla 8 se muestran estos tipos de conocimiento.

Tabla 8
Comparación de los tipos de conocimiento

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Conocimiento con la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento Racional (Mente)
Conocimiento Sistemático (Aquí y ahora)	Conocimiento Secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento Análogo (Práctico)	Conocimiento Digital (Teoría)

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999). The knowledge creating company. New York: Oxford University Press

Dentro de este marco, cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada. El aprendizaje organizativo es la base de la Gerencia del Conocimiento, aunado al direccionamiento estratégico, sentando las bases para la generación de Capital Intelectual y las capacidades organizativas.

Desde la perspectiva antes enunciada, los conocimientos se presentan en un orden que se deduce de los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), es decir, cuando los integrantes de la organización toman decisiones, en forma independiente, para resolver un problema como la mayor o menor cantidad de sal y el empleo de metáforas cuando hacen analogías de modelos de dirección.

Para ello es necesario analizar la forma en que toman decisiones, ahí es claro que la mayor parte de esas decisiones no responden a un proceso formal; ellos no buscan alternativas, y mucho menos uti-

lizan criterios para evaluar esas alternativas, se puede afirmar que toman la decisión de una manera intuitiva y algunas veces guiados por experiencias anteriores. Son así, decisiones de “respuesta automática,” sin un proceso, actúan desde el conocimiento tácito sin reflexionar respecto a resultados de esa acción.

En referencia a la forma de acceder a este conocimiento mediante la información, los propietarios y trabajadores emplean medios de expresión y gestos que indican la urgencia de realizar o cambiar de procesos, en este caso hay ciertas herramientas que pueden contribuir a mejorar estos conocimientos o ponerlos a prueba como las giras técnicas, para ver otros procesos y técnicas que pueden ser habilitadas por ellos. El error que se comete es considerar que todos los conocimientos procedentes de un proceso son mejores que los que están utilizando en estos momentos.

La idea es que en estos espacios las personas puedan intercambiar información sobre algún tópico. La organización de manera inteligente puede capturar esos cambios, expandir la escala de conocimiento reutilizable incluyendo en particular intercambios de información sobre formas de solucionar problemas.

1. ¿Qué contenidos resultan útiles para la organización?
2. ¿Qué procesos han funcionado mejor para que tipo de asuntos?
3. ¿Quiénes se revelan como los expertos en esos temas?
4. ¿Qué errores hay que omitir?

Por otro lado, las organizaciones aprenden a través de sus miembros del intercambio que estos establecen con su entorno inmediato, el que portan por medio de sus trayectorias académicas y sus experiencias. Desde ahí se originan dos aspectos del aprendizaje organizacional: el individual y también el colectivo, los cuales pue-

den reflejarse en el planteamiento de Senge (2005), quien en la experiencia de su consultoría organizacional desarrolló cinco disciplinas.

Atendiendo a estas consideraciones, la esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vive el hombre; para Senge (2005), el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Enmarca su concepción en una perspectiva sistémica, entiende el aprendizaje de un modo peculiar: “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano.”

Para Senge (2005), las organizaciones de rápido aprendizaje disponen de tres estrategias: el impulso directivo, la gestión de recursos humanos, además de la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo; es así como este modelo incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, la estrategia, el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

En virtud de ello, Senge (2005) opina que en una organización los líderes son diseñadores, guías y maestros; son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial, para mejorar los modelos mentales compartidos. Son asimismo, según Prieto y Revilla (2004), responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas. Además, aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones es buscar ca-

minos para darle sentido a la experiencia para entender mejor las demandas del mercado con miras a responderlas.

Ilustración 2

Mapa mental



Fuente: Adaptado de Senge (2005)

En la Ilustración 2 se observan los cinco aspectos que corresponden al aprendizaje organizacional que realiza cada uno de los propietarios. En el mapa mental el aprendizaje corresponde al dominio personal, aprender a trabajar en equipo, el pensamiento sistémico, la visión compartida y los modelos mentales. A continuación se hace referencia a estos cinco aspectos, tal como lo efectúan los propietarios de las unidades productivas.

Dominio personal. Los propietarios de las unidades productivas no se afanan por desarrollar su dominio personal. Cuando se les preguntó en la entrevista a profundidad ¿qué quiere de la vida?, la mayoría respondió lo que no quisiera hacer o tener: “Ojalá no exis-

tiera el Instituto Nacional de INVIMA*. Sin embargo, ellos reconocen tener capacidades, lo que les ha permitido conocer quiénes son en realidad, que es lo que quieren y lo que son capaces de hacer.

Modelos mentales. La forma de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen la visión del mundo, así como la manera de actuar. Para descubrirlos se debe voltear el espejo hacia el interior de las personas, para descubrir todos esos conceptos que gobiernan e influyen desde dentro. De tal manera que conocer y manejar los modelos o paradigmas permitirá promover formas de comunicaciones claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento, no un obstáculo. En este sentido, los paradigmas son generalizaciones hondamente arraigadas a la conciencia, relacionadas con las presunciones, las imágenes que se forman las personas del mundo que les rodea.

Aprendizaje en equipo. El que los trabajadores sean abiertos a los cambios, vean el trabajo como algo no rutinario que se realiza de manera mecánica sin poner nada de su parte, es un resultado de la forma como los propietarios ven el trabajo y manejan las relaciones, dándole responsabilidad y permitiendo que en pocos casos comentan errores corregibles. Eso se refleja en los cambios que se realizaron en el proceso y la facilidad con que ellos se adaptan a estos cambios asumiéndolos como suyos. Es posible que en algunas prácticas de higiene como el uso del uniforme y equipos para garantizar las buenas prácticas de manufactura, se encuentren algún tipo de resistencia, en algunos casos a las condiciones mismas del trabajo, la falta de ventilación y la costumbre de trabajar de manera menos complicada pero menos higiénica. Pero luego de un monitoreo para evitar las prácticas acostumbradas las personas logran aceptar estos nuevos procedimientos y los valoran.

* Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

Visión compartida. La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida, su trabajo; este debe apoyar la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad. En este sentido, es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo, claramente orientada por la visión orientada a la competitividad empresarial.

Pensamiento sistémico. Se relaciona con la visión sobre la empresa como un todo, aquí se encuentra el futuro con las situaciones actuales, el propietario piensa cómo puede ampliar su negocio a partir de la situación, y proyecta lo que sería el direccionamiento que le dará a su empresa. Acerca de pensar en el futuro todos lo hacen y el hijo quedará a cargo, él se dedicará a otros negocios, aunque de todos modos tiene planeadas unas ampliaciones y otras cosas; es decir, manifiesta que le quiere dar paso a su hijo para que pueda tomar sus propias decisiones, pero quiere dejarle el negocio lo mejor posible; es como si le costara trabajo alejarse. Los demás dicen que sí han pensado en temas como adecuaciones y lo hacen en las noches antes de dormir o en conversaciones con sus familiares. Otro aspecto relacionado con el pensamiento sistémico, es estar atento del queso criollo o la leche más barata que entra de Venezuela, aun cuando de pronto no se tomen medidas inmediatas pero sí se puede prever un bajón general de precios, los cambios en la administración responden a lo político, lo cual consideran que no

les afecta, pero sí la presencia de Colanta, que desde 2008 ha venido comprando leche de forma masiva, dejando al pequeño quesero sin materia prima. Por ende, en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, el aprendizaje organizacional se asocia al análisis sistémico en función de sobreponerse a las dificultades, en cómo reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades, como parte de la dirección estratégica que le dan al negocio.

CONCLUSIONES

El punto de partida en la organización está en determinar el objeto real que existe con independencia de la conciencia de las personas, diferenciándolo del objeto construido, que resulta de la imagen mental que se forma el investigador y que logra perfeccionar con algunos dispositivos metodológicos. Son formas de abordar y hacer abstracciones (recortes) de los aspectos más sobresalientes del objeto de estudio, tales como la toma de decisiones, la cooperación y la estructura formal planteada por Rendón y Montaña (2000).

Burrell y Morgan (1979) han planteado una interesante discusión en torno a los estudios organizacionales que validan la incertidumbre, propia del pensamiento postmoderno. A pesar de la dificultad para comprender el comportamiento de las organizaciones, estos estudios muestran un alcance importante al vincular el entorno con los procesos internos de la organización.

Bajo este contexto, Martínez (2005) consideró que para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante su cooperación y participación, por eso, como es el caso de las unidades productivas del sector lácteo, los objetivos coinciden con los de estas y por lo tanto, la cooperación está asegurada.

En este aspecto, es notable la dificultad de un acuerdo entre los teóricos. Sin embargo, de la revisión de algunas nociones se encontraron como elementos caracterizadores las finalidades u objetivos, el entorno, y la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones, dichos aspectos se relacionan con las unidades productivas del sector lácteo, además de sus características específicas, lo que lo relaciona con el direccionamiento estratégico, tal como lo había indicado Montaña y Rendón (2000), quienes destacan que del conjunto de disciplinas que están participando en la explicación del fenómeno organizacional, se puede observar la fuerza que tiene el pensamiento social crítico de la filosofía, la lingüística y la antropología, en los principales exponentes del pensamiento administrativo, esto conduce y explica la crítica que recibe el paradigma positivista, y crea un espacio que antes no se le daba a pensadores de tipo constructivista, y la aceptación de metodologías de tipo cualitativo.

La empresa como organización, desde esta perspectiva, se asemeja a la estructura de un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos (Chandler, 1962).

García (2009) se refiere al estudio de la estructura de estos sistemas, como elementos no separables de la realidad, son componentes que intervienen unos con relación a los otros, de ahí su complejidad, por cuanto para establecer los límites de cada elemento, es necesario definirlos como formas organizadas que tienen una estructura constituida por un conjunto de relaciones que el investigador identifica. Estas relaciones muestran los elementos que forman parte del objeto estudiado y cuáles son parte del entorno en el cual ese objeto se mueve.

Finalmente, el aprendizaje organizacional concebido como proceso tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y además sobre el entorno. Sus perspectivas generales se abocan al plano organizativo, trascendiendo este del individual al grupal, asimismo se concibe la relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial, destacando como eje principal la gestión del conocimiento, del cambio organizativo, concibiéndolo como una vía de adaptación al entorno, como la clave del desarrollo y la transformación impulsados por la propia organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las Tic. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Andrews, K.R. (1987). *The concept of Corporate Strategy* (3a Ed.). Homewood, IL: Irwin Editions.
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Ansoff, I.H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson Education.
- Barba Á., A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad; el caso del LAPEM de CFE* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Barba, Á., A. & Montaña, H. L. (2001). *Universidad, organización y sociedad: Arreglos y controversias*. México: Ed. Miguel Ángel Porrúa - UAM.
- Barba, Á., A. & Montoya, F. M. (2008). El análisis estratégico: Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, 3(41), 1158-1175. Disponible en <http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archi->

vos/41022008_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf

- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic Management and determinism. *Academy of Management Review*, 9, 586-596.
- Boyd, G. (2005). *Organizational mechanisms that best serve the poor*. Edimburgo Caledonia: IIED.
- Braybrooke, D. & Lindblom, Ch. (1963). *A strategy of decision*. New York: Free Press.
- Bueno, C. E., Salmador, S. M. & Morcillo, O. P. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Burrell, G. & Morgan, G (1979). *Sociological paradigms and Organizational Analysis*. Gower: Aldershot.
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21, 6-12.
- Carrillo, U. A. (2001). Las organizaciones gremiales del sector agrario y su influencia en la política sectorial. *Revista Colombiana de Sociología*, 6(1), 75-85.
- Carrión, J. (2006). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Certo, S. & Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. (3a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-96.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (1999). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2000). "Ley 590 del

- 10 de julio de 2000, en *Diario Oficial*, núm. 44.078. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2006). “Ley 1014 del 26 de enero de 2006, en *Diario Oficial*, núm. 46.164. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2004). “Ley 905 del 2 de agosto de 2004, en *Diario Oficial*, núm. 45.628. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2006). “Decreto 3078 del 8 de septiembre de 2006, en *Diario Oficial*, núm. 46.388. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2009). “Ley 1286 del 23 de enero de 2009, Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, en *Diario Oficial*, núm. 47.241. Bogotá.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- David, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- David, F. R. (2003). *Concepto de administración estratégica* (9ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dávila, A. & Martínez, N. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En: A. Dávila & N. H. Martínez (Coord.), *Cultura en Organizaciones Latinas* (pp.17-43). México: ITESM-Siglo XXI.
- De la Ville, V. I. & Mounoud, É. (2003). Between discourse and narration: How can strategy be a practice. En: B. Czarniawska and P. Gagliardi (Eds.), *Narratives we organize* (pp.95-113). Amsterdam: John Benjamins.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez, D. et al. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Estrada, H. et al. (2010). *Modelo de gestión empresarial por proyectos*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Fábregas, C., Mendoza, J., Miranda, J., Quiroz, E., Estrada-López,

- H., Osorio C., & Higuera, V. (2015). *Potencial Exportador del Departamento del Atlántico*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad Simón Bolívar. Recuperado en: https://issuu.com/publicacionesusb/docs/potencial_exportador
- García, R. (2009). *Sistemas complejos. Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa Editores.
- Garzón, M. & Fisher, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 26. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/879/4951>
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. London: Macmillan.
- Gómez, L. R, Balkin, B. D. & Cardy L. R. (2008). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guadamillas, G. F. (2006). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: El caso del grupo Tecnobit. *Universia Business Review*, (12), 50-65. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/433/43301205.pdf>
- Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a ed.). Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Hax, A. & Majluf, N. (1996). *The strategic concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Heracleous, L. & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778.
- Hofer, Ch. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Los Ángeles: West Publishing.
- Jarillo, C. (1992). *Dirección estratégica*. 2ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-

560. DOI: 10.1177/0170840604040675. Disponible en <http://www.uk.sagepub.com/cleggstrategy/Jarzabkowski%20P.pdf>
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5ª Ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Laínez, J. A. & Bellostas, A. J. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21, 501-534.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing culture: The invisible barrier to Strategic Change. *California Management Journal*, 28(2), 95-109.
- Magallón Diez, M. T. (2006). De la transferencia de los modelos universales a su reapropiación en espacios locales: Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista. *Gestión y estrategia* (29), 9-20. Disponible en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv29/rev29art01.pdf>
- Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Maturana, H. (2009). Sentido de lo humano. Paperback.
- Mejía, R. (2012). El agro y los acuerdos de libre comercio. *Revista Javeriana*, (781), 1-57.
- Mendoza, H. & Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y administración*, (223), 155-173. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522309>
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (1998). Good for practice: An integrated theory of the value of alternative organizational forms. En: G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas, and D. O'Neal (Eds.), *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment* (pp.93-113). New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our stran-*

- ge world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y el ascenso de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*, Canadá, pp.4-18.
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1999). *El proceso estratégico: Conceptos, contexto y casos*. México: Pearson Education.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4ª Ed.). Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Misas, G. (2002). *La ruptura de los 90 del gradualismo al colapso*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Montaño, L. & Rendón, M. (2000). *La noción de organización: Sentido de polisemia y construcción social*. Iztapalapa: Universidad de Iztapalapa.
- Montoya, F. M. & Barba, Á. A. (2008). El análisis estratégico: Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, 3(41), 1158-1175. Disponible en http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/41022008_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Montoya, F. M. & Barba Á., A. (2012). *Organizaciones sustentables: Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Sureso: Grupo Editorial Hess.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

- Pino, R. (2000). *Akidoempresarial*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva*. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. (1991). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Mc-Millan.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, (2) 77-90. Disponible en http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2012/07/31_rimisp_Cardumen.pdf
- Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid.
- Prieto, I., & Revilla, E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: The dual nature of managing knowledge. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32.
- Proexport Colombia (2011). *Sector lácteo en Colombia*. Disponible en http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/español/inversión/agroindustria/perfil_lacteo.pdf
- Pueblos en Red (2012). *Cooperación y acción internacional para el desarrollo territorial*. Medellín: Gobernación de Antioquia. Disponible en: <http://www.pueblosenred.org/noticias/pagina23?ciudad=1&>
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL.: Irwin.
- Red Interamericana de Competitividad –RIAC (2012). *Experiencia Colombia: Unidad de desarrollo e innovación. Fondo de Modernización e Innovación para las Mipymes Innpulsa Colombia*. Disponible en: <http://www.riacreport.org/colombia/Unidad%20de%20Desarrollo%20e%20Innovacion%20Innpulsa%20Colombia%20WEB.pdf>
- Rendón, M. & Montaña, L. (2000). *La noción de organización: Sentido de polisemia y construcción social*. Iztapalapa: Universidad

de Iztapalapa.

- Riquelme, A., Cravero, A. & Saavedra, R. (noviembre, 2008). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena. Encuentro Informática y Gestión, Temuco, Chile, pp. 43-61.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Rev.fac.cienc.econ.*, 18(1), pp. 87-117. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000100006&script=sci_arttext
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a Ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la PYME colombiana: Desafío para el desarrollo*. Bogotá: FUNDES Colombia.
- Rumelt, R.P. (1997). The evaluation of business strategy. En: H. Mintzberg & J.B. Quinn, *The strategy process* (3a Ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.
- Sánchez, I. J. (2003). Integración curricular de TICS. Concepto y modelos. *Revista Enfoques Educativos* 5(1), 1-15.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Argentina. Editorial Granica.
- Shrivastava, P. (1986). Is Strategic Management Ideological? *Journal of Management*, 12(3), 363-377.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica III* (11ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Urbiola, A. (2002). Incertidumbre y depresión: ¿Una construcción subjetiva dentro de la organización? *Administración y Organizaciones*, 4(8), 147-155.
- Urbiola, A. (2007). El uso de metodología cualitativa en los estudios

- de Administración: El estudio de caso. *Gestión Pública y Empresarial*, 6(11), 13-29.
- Vargas, A. (1995). *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario: Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Velázquez, L. (2003). *Estudio del alcance de la implantación de tecnologías de información, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero* (Tesis de Ingeniería Industrial). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos* (10a Ed.). México: Pearson Education.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6).
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Zemelman, H. (1987). *Uso crítico de la Teoría en torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México: El Colegio de México.
- Zerda, Á. & Rincón, N. (1996). Pequeñas y medianas industrias o la parábola de Liliput. *Cuadernos de Economía*, XV (25), Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.