

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

TESIS DOCTORAL

Strategizing y Liderazgo

Doctorando: Belén Marín Tuyá

Director: Dr. Joan Mundet (UPC)
Co-Director: Dr. Eduard Bonet (ESADE-URL)

Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)

Departamento de Organización de Empresas (DOE)

Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

Junio 2013

[Tesis presentada para obtener el título de Doctora por la Universitat Politècnica de Catalunya]

*Al meu pare, sempre present,
als meus fills, Jordi i Carlos, els meus motors de vida,
i a l'Eugeni, el meu company de viatge.*

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar esta tesis me es difícil resumir la experiencia vital e intelectual que el proceso ha supuesto para mí y el sentimiento de gratitud hacia personas concretas que me han apoyado y animado desde diferentes perspectivas y sin los cuales este proceso no hubiera sido posible.

En primer lugar empezaré por el propio reto de hacer un doctorado. Lo inicié por la inquietud que he tenido siempre de aprender y porque estudiar es mi pasión, pero nunca imaginé hasta que nivel este proceso iba a impactarme y compensarme. Realmente me ha supuesto un gran esfuerzo, compaginado con el trabajo y mi familia, con grandes renunciaciones de tiempo libre, pero todo lo doy por bueno pues claramente es una experiencia transformadora que te hace mejorar y avanzar en la capacidad de análisis e interpretación de la realidad.

Seguiré por mi director de tesis, Dr. Joan Mundet, al que tuve la suerte de conocer al elegir la asignatura que impartía de “estrategia y cambio”, donde consiguió entusiasmarme con el diálogo que establecía en sus clases, inteligente y a la vez lleno de ironía y sentido del humor, que nos interpelaba y nos animaba a trabajar y profundizar. Su influencia fue determinante en estimular mi curiosidad por la investigación y en enfocar el tema de la presente tesis, convirtiéndola en un auténtico reto en un campo no investigado hasta ahora. Sus indicaciones y su aliento constante han sido fundamentales en la elaboración de esta tesis, y por ello, todo agradecimiento es poco por el apoyo que me ha ofrecido.

Por otro lado, en ESADE tuve otro momento afortunado al conocer al Dr. Eduard Bonet. No hay palabras para expresar mi admiración por su sabiduría que está al mismo nivel de su generosidad y calidad humana, siempre llevada con discreción, transmitiendo una gran energía y animando a trabajar. Es un referente de ESADE, que ha hecho un recorrido apasionante desde las matemáticas hasta la retórica del management y con el cual he tenido la suerte de compartir sesiones donde me ha transmitido conocimientos sobre retórica, descubriéndome un nuevo ámbito donde aprender. Le estoy muy agradecida por su ayuda, en especial en la metodología de investigación, pues me ha mostrado cómo abordar el análisis de los textos como generadores de sentido y la importancia de la persuasión.

La participación en apoyar procesos estratégicos es una oportunidad que me ofreció el anterior director general de ESADE, Carlos Losada, al que siempre estaré agradecida entre otras cosas, porque me permitiera evolucionar desde los sistemas de información y organización a la estrategia, ampliando mi campo de visión y animándome en todo momento a realizar el doctorado. La posterior profundización en el ámbito de la estrategia de la mano de Xavier Mendoza, trabajando con él en equipo en la Dirección General Asociada de ESADE, significó un periodo clave en mi aprendizaje y me considero afortunada al haberlo tenido como maestro en este campo.

Quiero agradecer también a Eugenia Bieto, actual Directora General de ESADE, la posibilidad que me ofrece de aprender con ella día a día, donde me está permitiendo comprobar la importancia de la coherencia del discurso estratégico y como delante de las dificultades un directivo puede sacar lo mejor de sí mismo. Admiro su energía, su capacidad de trabajo desbordante y sus claras convicciones para contribuir en el futuro de la institución.

También quiero destacar la generosidad y el apoyo académico de Albert Suñé y Michelle Giroto así como el trabajo compartido con las personas que me han permitido comprender la práctica real de la estrategia y a los que agradezco el clima de confianza establecido en los procesos donde hemos colaborado. Por ello tengo que reconocer y agradecer los consejos y soporte de Alfons Sauquet, Enric Bartlett, Anna M^a Geli, Carina Rey, Josep M^o Garrell, Anna Rifá, Conny Hubner, Gloria Batllori, Josep Bisbe, Josep M^a Oroval y Josep M^a Álvarez de Lara.

Pero además de estos refuerzos, que han sido fundamentales en el ámbito académico y profesional, quiero destacar en la esfera personal el papel de todos mis amigos, de las amistades construidas a lo largo de mi biografía, que el tiempo se ha encargado de ir filtrando y reforzando, manteniendo aquellas que son esenciales y sin las cuales no concibo mi vida. No quería citar nombres concretos, pues entiendo que esta página no tiene por objetivo ser un homenaje personal a mis amigos, pero no quiero dejar de mencionar a los que cuento como parte esencial de mi patrimonio personal y que me han apoyado en este proceso: Rosa M^a, Pili, Pilar, Neli, Julia, Vicky, Alicia, Cristina, Joan-Jordi y Francesca, Nuria y Eduard, Rosa, Claudina, Manolo, Kiku, Fernando y Miguel. A todos ellos les agradezco sus ánimos y su amistad.

En relación a mi familia, empezando por mi madre siempre preocupada por verme estudiando constantemente, mi padre que aunque ausente desde hace 10 años para mi sigue presente en todo momento, mis hermanas Esther y Dolors, cuñados y sobrinos, la familia de Eugeni, a todos ellos les agradezco su apoyo incondicional.

Y llego a mis hijos, Jordi y Carlos, ya son unos hombres y creo que unas buenas personas, llevan años viéndome estudiar y supongo que tienen ganas de que finalice este reto. Ellos llenan de sentido mi vida y para ellos todo mi cariño y agradecimiento por su paciencia en este periodo.

Capítulo aparte merece Eugeni, su serenidad y entereza, su aliento continuo, su forma de cuidarme y de escucharme, sus detalles, sus flores, y tantas pequeñas cosas más que conforman un gran paquete difícil de describir pero que me ha llenado de fuerza para realizar esta tesis. Sin su ayuda esta tesis no hubiera sido posible.

Barcelona, abril de 2013

RESUMEN

El desarrollo del *strategizing*, concepto introducido por Whittington (1996) que enfoca la estrategia en la práctica “cómo algo que las personas hacen”, surgió por la creciente insatisfacción con la investigación convencional en estrategia. Así mientras las personas realizaban la estrategia, las teorías se centraban en análisis multivariantes sobre los efectos de la estrategia en el rendimiento de la organización con una curiosa ausencia de los actores humanos. Con el objetivo de avanzar en el ámbito la investigación en *strategizing* o “estrategia como práctica”, la presente investigación estudia la influencia del *liderazgo* en procesos de *strategizing* basados en la práctica específica de los *strategic workshops* (o *talleres estratégicos*), con el propósito de proponer las claves del liderazgo en dichos procesos y en su contribución en la formación de la estrategia así como en la articulación del discurso estratégico para dotarla de sentido y significado.

Basándose en el estudio de la documentación, después del análisis de 11 procesos de *strategizing*, articulados en base a 61 *strategic workshops* realizados en cuatro universidades catalanas, se ha profundizado en el rol del liderazgo en dichos procesos.

La pregunta de investigación planteada es: “¿Qué espera la organización del liderazgo en procesos de *strategizing* articulados mediante la práctica de los *strategic workshops*?. Esta investigación pone en relación los conceptos de *strategizing*, liderazgo y *strategic workshops* cuestión no tratada con anterioridad en los estudios de esta disciplina. Así mismo, se plantea el estudio de la contribución de los *strategic workshops* en conseguir una mayor implicación de la organización así como la influencia del discurso estratégico como elemento aglutinador de significados de la estrategia para la organización.

El diseño de la investigación se basa en un estudio cualitativo mediante un trabajo empírico sobre estos 11 procesos de *strategizing* siguiendo los principios de la *Teoría Fundamentada*, codificando los documentos correspondientes a entrevistas con los equipos de dirección así como materiales y resultados de los *strategic workshops*. Así mismo, se ha recurrido a otros tipos de documentación relacionadas con estos procesos de diferentes fuentes de información para poder triangular los datos.

La principal contribución de la presente investigación es la identificación de las principales expectativas de la organización sobre el liderazgo en procesos de *strategizing* basados en *strategic workshops*, especificando las características y principales habilidades del liderazgo que contribuyen con mayor énfasis en un *strategizing* efectivo. Así mismo, se realizan aportaciones en relación al rol del discurso estratégico, al impacto de la utilización de los *strategic workshops* en estos procesos y el nexo de los procesos de *strategizing* con la cultura organizativa y con la gobernanza.

Descriptor: [Strategizing], [Liderazgo], [Estrategia], [Strategic Workshops]

ABSTRACT

The development of *strategizing*, a concept introduced by Whittington (1996) which focuses on strategy as a practice of “something that people do”, grew out of increasing dissatisfaction with conventional research on strategy. Whereas people do strategy, theories concentrated on multivariate analysis of the effects of strategy on business performance with a curious absence of human actors. With the aim of advancing our knowledge of *strategizing* or “strategy as practice”, the present research studies the influence of leadership in the *strategizing* processes based on the specific practice of *strategic workshops*, with the objective of proposing the key role of leadership in these processes and its contribution in the shaping of strategy as well as the articulation of strategic speech to provide the strategy with sensemaking and sensemeaning.

Based on the study of 11 *strategizing processes* articulated in 61 *strategic workshops* in 4 Catalan universities, this research analyzes the role of leadership in these processes.

The question addressed by the research is: “What the organization expected of leadership in *strategizing* processes based on *strategic workshop* practice?”. This research joins together concepts of *strategizing*, leadership and *strategic workshops*, an approach never attempted before in studies in this field. At the same time the research studies the contribution of *strategic workshops* in achieving the greater involvement of the organization as well as the influence of strategic discourse as an element that glues together the meaning of strategy for the organization.

The design of the research is based on a qualitative study of empirical data drawn from 11 *strategizing* processes following Grounded Theory, coding the related documents of interviews with management teams as well as the materials used and the results of the *workshops*. In addition, for the triangulation of data, different sources of information related with the processes have been used.

The principal contribution of this research is the identification of the main expectations of the organization concerning leadership in *strategizing processes* based on *strategic workshops*, specifying the characteristics and main skills of leadership that make the greatest contribution to effective *strategizing*. This research also furnishes greater insight into the role of strategic discourse, the impact of the use of *strategic workshops* in these processes and the link between the *strategizing* processes and organizational culture and governance.

Keywords: [Strategizing], [Leadership], [Strategy], [Strategic Workshops]

Índice de contenidos

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Preliminares	2
1.2 Tema planteado	5
1.3 Estructura de la tesis	6
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	7
2.1 Antecedentes: evolución histórica del concepto de estrategia	8
2.2 Escuelas de pensamiento de estrategia	19
2.3 Introducción del concepto <i>strategizing</i>	24
2.4 Fundamentación teórica de <i>strategizing</i>	31
2.5 Revisión de la investigación en <i>strategizing</i>	40
2.6 <i>Strategizing</i> y liderazgo	52
2.7 <i>Strategizing</i> y discurso estratégico	64
2.8 <i>Strategizing</i> y el Rol del Consultor	73
2.9 <i>Strategizing</i> y <i>Strategic Workshops</i>	75
2.10 <i>Strategizing</i> y Project Management	78
2.11 <i>Strategizing</i> y Accounting	79
2.12 <i>Strategizing</i> y Organizing	81
2.12 <i>Strategizing</i> y metodologías de investigación	83
2.13 Conclusiones	93

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	101
3.1 Metodología aplicada	101
3.2 Justificación de la metodología	103
3.3 Rol de la investigadora	104
3.4 Resultados esperados	104
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	105
4.1 Marco conceptual	105
4.2 Pregunta de investigación	106
4.3 Unidad de análisis	107
4.4 Muestra	107
4.5 Recogida de datos	112
4.6 Sistema de análisis de datos	121
4.7 Proceso de codificación	123
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO	129
5.1 Marco conceptual	129
5.2 Descripción de las familias de códigos	130
5.3 Resultados de la codificación vs documentos analizados	199
5.4 Comparación de los resultados con los modelos teóricos	201
5.5 Resultados del análisis de “ <i>strategizing</i> y liderazgo”	206
6. CONCLUSIONES Y DESARROLLO TEÓRICO	217
6.1 Discusión de los resultados y conclusiones	217
6.2 Aportación desde la perspectiva del <i>strategizing</i> y el liderazgo	220
6.3 Limitaciones de la investigación y líneas de investigación futuras	223
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	225

GLOSARIO: conceptos, anglicismos y acrónimos	235
LISTA DE FIGURAS	239
LISTA DE TABLAS	240
ANEXOS	241
Anexo 1: índice de la documentación analizada agrupada por fases	242
Anexo 2: índice de la documentación analizada asociada a los <i>strategic workshops</i>	248
Anexo 3: relación de formularios utilizados en los procesos de <i>strategizing</i>	254
Anexo 4: resumen de la revisión de la literatura	255

CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

En 1996, Whittington introdujo el concepto de *strategizing* o “estrategia como práctica”, enmarcado en el ámbito de investigación en estrategia por la preocupación cada vez más extendida de humanizarla y por la alta insatisfacción existente con el foco que tenía hasta ese momento. Así mientras las personas hacían estrategia, la investigación en estrategia se focalizada en el efecto de la estrategia en las organizaciones en términos de rendimiento con numerosos análisis multivariantes pero con una curiosa ausencia del estudio de los actores que ejecutaban dicha estrategia. En definitiva, la investigación en estrategia había estado muy enfocada en el destino de la organización más que en el comportamiento individual de los profesionales.

Por todo ello fue adquiriendo cada vez más importancia esta línea de investigación en *strategizing* para tratar de comprender cómo se realiza la estrategia en la práctica por parte de los profesionales en su trabajo cotidiano. De esta forma la consideración de la estrategia de una organización desde esta perspectiva pasaba a ser “*algo que las personas hacen*” más que “*algo que las organizaciones poseen*” (Johnson *et al.*, 2003).

Este cambio de énfasis marcó un cambio de tendencia en otras áreas de investigación de management como marketing, accounting o tecnología, que extendieron su enfoque incluyendo el análisis de la actividad humana y sus prácticas (Whittington, 2006).

Por otro lado, la investigación en liderazgo en general ha valorado las características y comportamiento de los líderes pero no ha estudiado su trabajo diario en la práctica en estrategia (Whittington, 1996). En este sentido la presente investigación tiene como objetivo profundizar en el concepto de *strategizing* para estudiar la influencia del liderazgo en la práctica cotidiana de la estrategia.

Por tanto, se pretende analizar con especial atención el impacto del liderazgo en los procesos de *strategizing*, relativos tanto a la formulación de la estrategia como a su implantación, para comprender su impacto en la práctica diaria de la estrategia en las organizaciones y los factores críticos para su éxito durante su formación, implementación o actualización con elementos emergentes.

Así mismo, dentro del campo de la investigación en *strategizing* existe un especial interés en profundizar en la comprensión de las prácticas concretas ejecutadas por los profesionales como medio para analizar las acciones que enmarcan la práctica estratégica. En este sentido en la presente investigación se analizará la práctica concreta de los *strategic workshops* (o “talleres estratégicos”), ya que los procesos de *strategizing* tratados en el estudio empírico se han basado en dicha práctica estratégica. Por tanto el estudio del liderazgo se analizará en el marco de los *strategic workshops*, con un especial énfasis en la construcción de sentido y significado a medida que avanza la formación de la estrategia.

Además se identificarán los elementos clave que permitan determinar que espera la organización del liderazgo y cómo impacta en los procesos de *strategizing* para conseguir la máxima comprensión e influencia de la estrategia por parte de todos los miembros de la organización como guía en sus decisiones estratégicas diarias.

1.1 Preliminares

La gestión estratégica ha sido incorporada de forma incremental por parte de los máximos directivos de las empresas para determinar hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de sus organizaciones con una visión de largo plazo (Pearce II, 1981). Para ello se han desarrollado diferentes propuestas de como estructurar el proceso de formulación de la estrategia contemplando la situación del entorno competitivo y la evaluación de las capacidades y recursos internos para posteriormente definir la estrategia y concretarla en objetivos estratégicos (Porter, 1980).

En relación a la *planificación estratégica* se han realizado multitud de investigaciones proponiendo modelos de procesos para formular la estrategia, que se resumen en la formalización de una serie de pasos que permitan concretar una estrategia adecuada para la organización basados en especificar objetivos, generar estrategias, hacer su evaluación para escoger la más adecuada y finalmente monitorizar los resultados, todo ello acompañado del compromiso de los componentes del equipo directivo y de la organización (Armstrong, 1986).

Aportando una visión muy crítica, Mintzberg (1994), en su artículo “*The fall and rise of strategic planning*”, planteó que la función de la *planificación estratégica* en la práctica generalmente se ha traducido en una función de *programación estratégica* que concreta los pasos a seguir para alcanzar la visión más que en fomentar un *pensamiento estratégico* que potencie la intuición, la creatividad y la

innovación más allá de las jerarquías existentes, impulsando el aprendizaje informal que produce nuevas perspectivas y combinaciones.

Según esta autor, la planificación convencional plantea que más bien reduce el poder del management sobre la ejecución de la estrategia, promueve un estilo calculado de management más que un estilo de compromiso y hace difícil el compromiso de los mandos intermedios pues lo viven como un sistema de control, con lo cual todos agradecen derrocarla y dejar de tener que luchar contra los planificadores.

Llegados a este punto, actualmente se empieza a poner mayor énfasis en la estrategia como práctica, es decir el *strategizing*, tanto en la fase de formulación como en la de implantación, para comprender como se hace la estrategia por parte de los profesionales en su práctica (Rouleau 2006; Whittington 1996, 2006a), en especial en la fase de implantación pues es donde se registra un mayor fracaso y donde las dificultades para aplicar la estrategia definida se hacen patentes.

También se plantea que la esencia de ejecutar e implantar la estrategia es estructurarla como un proceso de aprendizaje para pasar a la acción, pero también para actuar con el fin de pensar, de modo que en general las estrategias viables contienen elementos deliberados y emergentes, donde ambos combinan un elemento de aprendizaje flexible y un grado de control racional (Mintzberg, 1994).

Si bien es cierto que dada una estrategia viable, la *planificación estratégica* la programa, la operativiza, y la traduce en un *Plan Estratégico* que sin lugar a dudas ayuda a la coordinación y facilita la comunicación de la estrategia tanto internamente como a los agentes de interés o stakeholders (Spee *et al.*, 2011), no es menos importante que el verdadero propósito de la *planificación estratégica* efectiva no es hacer planes sino cambiar los modelos mentales de los que toman decisiones. Para ello el rol de los planificadores y de los líderes se reconvierte en el de catalizadores para ayudar a los managers a reconsiderar rutinas conceptuales, provocando la superación de supuestos y convencionalismos (Mintzberg, 1994).

En este sentido, el reto en la gestión estratégica es superar los límites que hasta ahora suponían los planes estratégicos para las actividades complejas y creativas que deben estar asociadas a la formación de la estrategia. Así la creación de la estrategia no es un proceso aislado, no debe ocurrir porque se organice una reunión con este objetivo, por el contrario el planteamiento de la formulación e

implantación de la estrategia es de un proceso entremezclado con todo lo que ocurre en la gestión de la organización, facilitando y potenciando el pensamiento estratégico en lugar de impedirlo (Mintzberg, 1994).

Según este autor, plantear la estrategia con un estilo de liderazgo que potencie el aprendizaje y la innovación supone además que cada miembro de la organización sea un “socio estratégico” de forma que cada acción individual o colectiva es una forma creativa de interpretar la dirección estratégica y de ejecutar el plan, con lo cual los éxitos y los logros se refuerzan y se institucionalizan, modificando las estructuras formales, recompensas, procesos y sistemas.

Así cuando se aborda la formulación y la implantación de la estrategia con estilos de liderazgo que fomentan el aprendizaje y la innovación, en lugar de plantear planes prefijados y definidos por unos pocos miembros de la organización, entonces se desarrollan planes flexibles, abiertos, compartidos y asumidos por toda la organización, siendo más importante la “revisión” que la “visión” (Mintzberg, 1994).

En definitiva es clave que el estilo de liderazgo aplicado por los directivos en los procesos de *strategizing* fomente la preparación constante, no para un cambio específico, sino para el cambio en general, en sintonía con su entorno para estar dispuestos a cuestionar la forma de hacer la actividad de la organización ante condiciones turbulentas, entrando en un estado perpetuo de preparación que permita reevaluar asunciones pasadas y direcciones futuras (Worley, 2006).

Todo esto se traduce en generar una dinámica organizativa donde se aprovecha cada actividad que se realiza para analizar que se está haciendo y que se puede aprender, así todos los implicados en la actividad examinan cómo se están haciendo las cosas y se reevalúan sin esperar a que surjan los problemas o las crisis para hacerlo (Rodwen, 2001).

Generando esta dinámica, según Calvert (1994), es cuando se llega a ser una organización que aprende e incrementa el cerebro de la compañía, los empleados participan en pensar todas las actividades, incluida la estrategia, de forma que quedan pocas fronteras entre los empleados de los diferentes departamentos o entre la dirección y la base, y en definitiva, se trabaja en equipo, creando una enorme inteligencia y flexibilidad para hacer frente a los rápidos cambios del entorno.

Teniendo en cuenta estos elementos que configuran las principales tendencias en el planteamiento de la estrategia en las organizaciones, y con la perspectiva innovadora del *strategizing* que supone una mayor focalización en los actores que realizan la estrategia en la práctica real y en sus acciones, seguidamente se presente al tema de la presente investigación.

1.2 Tema planteado

Desde la perspectiva del *strategizing*, la estrategia se define como una actividad social que incluye acciones, interacciones y negociaciones de múltiples actores en el marco de prácticas concretas que permiten comprender quién las hace, qué hacen, cómo las hacen, qué utilizan y qué implicaciones tienen en la formación de la estrategia (Whittington, 2006a).

Pero teniendo en cuenta los anteriores preliminares y la revisión de la literatura presentada posteriormente, se constata que existen pocos estudios empíricos que relacionen los conceptos de *strategizing* y liderazgo. Y en general, el hecho de cómo formular e implantar la estrategia con éxito y cómo se aplica en la práctica diaria por parte de los actores de la estrategia y la influencia del liderazgo en ellos en una organización es una cuestión menos desarrollada.

Por otro lado, existen precedentes de estudios empíricos que analizan la práctica concreta de los *strategic workshops* (“talleres estratégicos”), ya que es una práctica que destaca por su utilidad en la comprensión de cómo emerge la estrategia y en su efectividad en la comunicación del sentido y significado de la estrategia (Hodgkinson, 2006).

No obstante en la revisión de la literatura realizada no se ha identificado ningún estudio que analice el impacto del ejercicio del liderazgo en los *strategic workshops* en el marco de procesos de *strategizing*, ni que fundamente con estudios empíricos la relación entre estos tres conceptos (*strategizing*, liderazgo, *strategic workshops*) en el marco de la formación de la estrategia y como elementos clave en la construcción del significado de la estrategia para los miembros de la organización.

Así, la singularidad de la presente investigación reside en su carácter pionero en el ámbito del *strategizing* al profundizar en unos aspectos que no han sido tratados con anterioridad ni han sido fundamentados con ningún estudio empírico de forma detallada.

En este sentido esta investigación tiene por objetivo estudiar cómo se realiza la estrategia en la práctica real, es decir cómo se enfoca el *strategizing* en la práctica cotidiana, en procesos articulados mediante la práctica de los *strategic workshops*, teniendo en cuenta el impacto del liderazgo aplicado. El objetivo es proponer claves que contribuyan a clarificar la influencia del liderazgo para motivar y dar significado a todos los participantes en procesos de *strategizing*.

Para ello, después del estudio de 11 procesos de *strategizing* articulados en 61 *strategic workshops* en 4 universidades catalanas, la presente investigación estudia el rol del liderazgo en dichos procesos y su efectividad en dotarlos de significado y en contribuir en la formación de la estrategia.

1.3 Estructura de la Tesis

La presente tesis se estructura en siete capítulos y seguidamente se describe como se han organizado los contenidos. En el primer capítulo se presentan los preliminares y el tema de investigación para pasar a continuación en el capítulo dos con la revisión de la literatura para tratar los antecedentes en gestión estratégica que han llevado a la introducción del concepto de *strategizing* o estrategia como práctica, así como los principales referentes teóricos de los aspectos relacionados con *strategizing* tratados.

Posteriormente en los capítulos tres y cuatro se presenta la metodología y el diseño de la investigación en detalle, para tratar en el capítulo cinco los resultados obtenidos del estudio cualitativo realizado y así llegar al capítulo seis donde se presentan las conclusiones, las principales aportaciones así como las limitaciones y las líneas de investigación futuras. Finalmente se detallan las referencias bibliográficas, el glosario de la terminología utilizada y los anexos.

Nota aclaratoria:

- En el presente documento se utilizarán los términos *strategizing* o “estrategia como práctica”, o el acrónimo SAP (“*strategy as practice*”) indistintamente.
- Posteriormente en el “Glosario” se detallan los conceptos, acrónimos, expresiones y anglicismos utilizados y que son específicos del ámbito de investigación en *strategizing*.

CAPÍTULO 2 – REVISIÓN DE LA LITERATURA

Seguidamente se presenta un resumen de las ideas clave de la revisión de la literatura realizada sobre *strategizing*, para posteriormente asociarlo al *liderazgo* así como a los principales elementos relacionados y tratados en la presente investigación. Finalmente se exponen las principales metodologías de investigación aplicadas en este ámbito.

El estudio se estructura en los puntos siguientes:

- 2.1 Antecedentes: evolución histórica del concepto de estrategia.
- 2.2 Escuelas de pensamiento de estrategia.
- 2.3 Introducción del concepto *strategizing*.
- 2.4 Fundamentación teórica de *strategizing*.
- 2.5 Revisión de la investigación en *strategizing*.
- 2.6 *Strategizing* y Liderazgo.
- 2.7 *Strategizing* y discurso estratégico, narrativa, creación de significados y persuasión.
- 2.8 *Strategizing* y el Rol del Consultor.
- 2.9 *Strategizing* y *Strategic Workshops*.
- 2.10 *Strategizing* y Project Management.
- 2.11 *Strategizing* y Accounting.
- 2.12 *Strategizing* y *Organizing*.
- 2.12 *Strategizing* y Metodologías de Investigación.
- 2.13 Conclusiones.

De forma complementaria a la revisión de la literatura expuesta en este apartado se adjunta el Anexo 4 con el detalle de los artículos principales referenciados, incluyendo para cada uno de ellos una síntesis que ha sido utilizada para la elaboración de la presente tesis doctoral como es la teoría de referencia y un resumen de los principales aspectos tratados y que tienen relación con el tema de la presente investigación.

2.1 Antecedentes

Para presentar los antecedentes se realizará un recorrido por los hitos principales de la historia del *management* que permitan mostrar la evolución del concepto de *estrategia* y de su ámbito de aplicación hasta llegar al concepto de *strategizing*.

2.1.1. Evolución del concepto de estrategia y su ámbito de aplicación

El concepto de *estrategia* ha tenido una evolución histórica discontinua en el ámbito de los negocios. Aunque el concepto aparece en el Antiguo Testamento con un uso semántico, de hecho el concepto como tal subrayando los principios de la estrategia ya aparece en escritos de Homero, Sócrates y Eurípides de la Grecia clásica, donde se aplicaba en el ámbito de los negocios, la política y el militar con una visión macro para grandes organizaciones, complejas e interrelacionadas (Bracker, 1980).

Así la evolución de la estrategia a lo largo de la historia se inicia en la primera Atenas democrática, como una cuestión de optimización y organización de los recursos humanos y materiales con miras a alcanzar objetivos bélicos ejercida como responsabilidad del mando del combate (Nieto, 2005).

Posteriormente, desde la época del Imperio Romano hasta la Revolución industrial, de forma general solo se aplicó en el ámbito militar y de gobierno y con visión micro, sin usarla para anticipar cambios. En esa época los referentes en la discusión del concepto en sus escritos son Shakespeare, Montesquieu, Kant, Hegel, Clausewitz o Tolstoi. Los conceptos estratégicos desarrollados fueron usados por numerosos militares y políticos como Machiaveli, Napoleón o Bismarck (Bracker, 1980).

No fue hasta el siglo XVIII, cuando el término empezó a usarse tanto para el plan militar como el psicológico de un general de campaña y fue en este periodo, hasta el siglo XIX (en especial con Bonaparte), que solía definirse en contraposición a la táctica. La estrategia se ocupaba de la visión completa de las operaciones bajo la perspectiva de asegurar la victoria en la guerra pero se ejercía fuera del alcance de la batalla, y solía decirse que "la táctica realiza lo que la estrategia ha preparado" en las diferentes posiciones de combate. Posteriormente la escuela prusiana elevó el nivel de abstracción añadiendo objetivos políticos, económicos o tecnológicos a los militares, ideas que en Estados Unidos se aplicaron en el campo militar incorporando la utilización de los nacidos ferrocarriles (Nieto, 2005).

Pero el que lo aplicó de forma más avanzada fue Moltke en el imperio prusiano del S.XVIII con el desarrollo de un sistema de planificación militar basado en la definición de escenarios que tenía ya

mucho que ver con un sistema moderno de acumulación de conocimiento y también dotando de un sentido de gran urgencia a todos sus planes.

Posteriormente David Ricardo (1817), desarrolló el concepto de modelo económico considerando variables estratégicas como aquellas de gran relevancia que determinan los resultados del modelo y que se pueden gestionar configurando la política macroeconómica.

Pero no fue hasta después de la 2ª Guerra mundial cuando se manifestó la necesidad de aplicar formalmente el concepto de estrategia en el mundo de los negocios de nuevo con una visión macro para un entorno dinámico, con incertidumbres y nuevas tecnologías emergentes.

En 1944 se inicia la aplicación de las matemáticas a la estrategia con Borel y Morgenstern desarrollado la Teoría de Juegos aplicados a la estrategia. Pero es con la publicación de "*Strategy and Structure*" de Alfred D.Chandler (1962) cuando se plantea formalmente la estrategia en el ámbito de la gestión (o *management*). También introduce la necesidad de revisión de la estructura empresarial para desarrollar, diversificar y descentralizar las actividades empresariales con la forma *multidivisional*, lo cual supone una innovación organizativa.

Así mismo, Chandler identifica la gestión como una actividad específica que requiere plena dedicación en la empresa ("*a full time job*") y confirmó la distinción clásica entre las decisiones estratégicas relativas al largo plazo de la empresa y las decisiones tácticas orientadas al desarrollo fluido y eficiente de las operaciones cotidianas. Propuso que ambos tipos requieren siempre de una implantación o puesta en práctica mediante la asignación de recursos, fondos, equipos, materiales o personas.

Para Chandler lo contrapuesto a la estrategia no es la táctica sino la estructura, como la organización adoptada para implantar la estrategia, y por tanto propuso que "la estructura sigue a la estrategia" ("*structure follows strategy*"). El problema que constataba Chandler es que la estructura a menudo era lenta siguiendo a la estrategia, lo cual expresaba la dificultad en poner en práctica la estrategia cambiando o transformando las estructuras organizativas al ritmo exigido por los nuevos planes. Así este aspecto pasó a ser la preocupación central de la gestión en los años 1970s y 1980s con la nueva etiqueta de "gestión del cambio" organizativo.

Otra gran aportación fue la de Drucker (1954), para quien la estrategia supone analizar la situación presente, cambiándola si es necesario, más el análisis de los recursos actuales y previsibles. Introdujo una nueva mentalidad orientada al cliente que subrayó Levitt (1960) con su célebre artículo "*Marketing*

Myopia” planteando la pregunta estratégica “¿pero, en qué negocio estamos?” que supuso el nacimiento formal de la disciplina del marketing y de la orientación al cliente superando la orientación a producto, según Nieto (2005).

La siguiente aportación especialmente significativa fue la de Ansoff (1965-76) que atribuyó el paso de entornos de empresa estables a entornos mucho más competitivos e inestables a dos factores, la aceleración del mercado con la creación de nuevas empresas y la aceleración en la aplicación de la ciencia y la tecnología en los procesos de gestión de las empresas.

En su libro “*Corporate Strategy*” (Ansoff, 1965) expuso el trabajo mental y el método formal para diseñar la estrategia corporativa de una empresa. En 1976, Ansoff introdujo conceptos clave para la gestión como son “sinergia”, “cambio discontinuo”, “turbulencias del entorno”, “gestión estratégica” para convertirlos, en herramientas prácticas de planificación.

Se le considera el padre de la *gestión estratégica* (“*strategic management*”) y planteó que las decisiones estratégicas se refieren más a los problemas externos a la empresa que a los internos, y especialmente a los que se derivan de decidir el portafolio de productos a producir y los mercados donde los venderá en los cuales deba asegurar que habrá demanda.

Para ello la matriz de Ansoff (1965), “*producto /misión-mercado*”, se constituyó en una herramienta extremadamente útil en la *gestión estratégica* (o “*strategic management*”) de las empresas. Ansoff abogó por la *gestión estratégica* como una cuestión de supervivencia para las empresas orientadas a beneficios donde no cabe la frivolidad de comportamientos no planificados y liderados.

En 1971 Kenneth Andrews, profesor de Harvard Business School, publicó “*The Concept of Corporate Strategy*”, con una reflexión sobre la estrategia aplicada a la gestión que marcó un hito en la historia del management según Nieto (2005). Su reflexión se completó con el modelo SWOT o DAFO (acrónimo de puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades), definido por un grupo de profesores de Política de Empresa de Harvard incluido Andrews, que refinó este modelo hasta una formulación que gozó de una aceptación universal. Así, este modelo causó un gran impacto y marcó las reflexiones posteriores, por su profundidad y a la vez sencillez frente a los modelos de planificación formal existentes.

Andrews vinculó la política de empresa con la gestión al más alto nivel de la dirección general, para la elaboración y puesta en práctica de la estrategia, distinguiendo así dos momentos lógicos: la formulación de la estrategia y su implantación. En su propuesta, la formulación incluye el análisis del

entorno y el análisis interno para configurar la mejor estrategia económica, acompañada de los valores personales de los altos directivos de la empresa y el aspecto de responsabilidad social con la previsión de contribución no económica al conjunto de la sociedad.

La implantación o puesta en práctica supone organizar los niveles de mando y las funciones, definir procesos, circuitos y estándares de medida del rendimiento de las personas a los que se ajustaran sus retribuciones (dirección por objetivos) y por último ejercer un importante liderazgo para ganarse la voluntad y confianza de las personas.

El triunvirato de autores compuesto por Alfred Chandler, Igor Ansoff y Kenneth Andrews configuraron el “*primer paradigma de la estrategia*” que permitió introducir la palabra *estrategia* en el vocabulario ordinario de la gestión y el desarrollo de un cuerpo teórico propio para la disciplina de Política de Empresa para permitir resolver problemas sobre cómo definir mejor la estrategia y cómo revisar las estructuras internas para facilitar su puesta en práctica, avanzando de la tensión entre estrategia y estructura a la de presente y futuro (Nieto, 2005).

Con la visión de Andrews la estrategia se concibe como estrategia corporativa de la totalidad de la empresa, donde el elemento clave es el portafolio, entendida como un conjunto de divisiones de negocio. Más tarde se planteará la estrategia de cada unidad de negocio o *business strategy*, en términos como la estrategia competitiva, y finalmente la estrategia funcional (producción, finanzas,...) de cada departamento específico de negocio según la clasificación de Wit y Meyer (1998).

De las posteriores definiciones de estrategia más relevantes, que siguieron enriqueciendo y desarrollado el concepto, se destacan seguidamente:

- Newman y Logan (1971) dentro de la política y gestión central, que definieron la estrategia como planes de avance que anticipan cambios e inician acciones para conseguir ventajas y oportunidades integradas en la misión de la compañía.
- Glueck (1976) plantea la estrategia como un plan integrado, unificado y comprensible diseñado para asegurar los objetivos básicos a alcanzar en el marco de la política de empresa introduciendo la formación y gestión de la estrategia.
- Steiner y Miner (1977) enlazan la estrategia como base de la misión de la compañía, con los objetivos planteados en vista de las fuerzas internas y externas, formulando políticas para alcanzar los objetivos y asegurar su implantación.
- Shendel y Hofer, *Strategic Management* (1979). Formulan la *gestión estratégica* como un proceso para el crecimiento y regeneración organizativa que debe guiar a la gestión operativa

basada en 4 componentes: actuaciones, recursos, ventaja competitiva y sinergia, desplegada en 3 niveles (corporativo, negocio y funcional), integrando proceso y contenido.

- Mintzberg (1979) con la publicación de *“The structuring of organizations”* plantea la estrategia como fuerza mediadora entre la organización y su entorno, con patrones consistentes para la toma de decisiones que permitan gestionar este entorno.

Cabe destacar también el papel de las grandes consultoras estratégicas, como McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) o Arthur D. Little (ADL), que en los años 70s realizaron contribuciones sobre modelos de gestión del portafolio mediante matrices que facilitaban la reflexión estratégica sobre el posicionamiento competitivo en base a diferentes variables clave como la “matriz de cuota-crecimiento” de BCG, la matriz de ADL que relaciona el ciclo de vida o madurez de una actividad y posición competitiva, o el modelo de representación del portafolio de Mckinsey con una matriz basada en el nivel de atracción en el mercado con el posicionamiento del negocio. Estos modelos buscaban la mayor rentabilidad de las inversiones para definir una estrategia de posicionamiento corporativo que asegurase el futuro (Nieto, 2005).

Como hemos visto, es a partir del fin de la 2ª guerra mundial cuando empiezan a surgir contribuciones académicas para formalizar las políticas de empresa en el ámbito de la estrategia. Seguidamente en la tabla 2.1 se presenta una síntesis de la evolución del concepto de estrategia durante los últimos 50 años, con un énfasis especial en las principales aportaciones desarrolladas en cada paso, destacando los diferentes métodos para su formulación e implantación en la empresa (Bracker, 1980; Nieto, 2005).

Tabla 2.1: Evolución del concepto de estrategia

Año	Autor Principal y Fuente	Definición de Estrategia
1947	Von Neumann&Morgenstern, theory of the games and economic behaviour.	Estrategia como una serie de acciones de una organización decididas de acuerdo con una situación particular.
1954	Drucker, The practice of management	Estrategia es analizar la situación presente, cambiándola si es necesario, más el análisis de los recursos actuales y previsibles. Nueva mentalidad orientada al cliente.
1962	Chandler, Strategy and structure	Estrategia como determinante de los objetivos a largo plazo y de la adopción de las acciones y los recursos para conseguirlos. También introduce la innovación organizativa de la estructura multidivisional y el modelo SWOT de Harvard.
1965	Ansoff, Corporate Strategy, an analytic approach to growth and expansion.	Estrategia como base para la toma de decisiones determinadas por el producto, mercado, vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergias.
1968	Cannon, Business Strategy Policy	Estrategia como decisiones de acción de dirección que son requeridas competitivamente para alcanzar el propósito de la organización.
1969	Andrews, Learned, Christenson, Guth. Business Policy: text and cases.	Estrategia como el patrón de los objetivos, propósitos, políticas y planes para alcanzar esos objetivos determinando que tipo de compañía quiere ser y el tipo de negocio que quiere hacer.
1971	Andrews, Corporate Strategy	Vincula la política de empresa con la gestión al más alto nivel de la dirección general, para la elaboración y puesta en práctica de la estrategia.
1971	Newman&Logan, Strategy, policy and central management:	Estrategia como planes de avance que anticipan cambios e inician acciones para conseguir ventajas y oportunidades integradas en la misión de la compañía.
1976	Glueck, Business Policy: strategy formation and management	Estrategia como un plan integrado, unificado y comprensible diseñado para asegurar los objetivos básicos a alcanzar.
1977	Steiner&Miner, Management Policy and strategy.	Estrategia como base de la misión de la compañía, con los objetivos planteados en vista de las fuerzas internas y externas, formulando políticas para alcanzar los objetivos y asegurar su implantación.
1979	Shendel y Hofer, Strategic Management.	Formulan la gestión estratégica como un proceso para el crecimiento y regeneración organizativa que debe guiar a la gestión operativa basada en 4 componentes: actuaciones, recursos, ventaja competitiva y sinergia, desplegada en 3 niveles (corporativo, negocio y funcional), integrando proceso y contenido.
1979	Minzberg, The structuring of organizations	La estrategia como fuerza mediadora entre la organización y su entorno, con patrones consistentes para la toma de decisiones que permitan gestionar el entorno.

Como resultado de esta evolución el concepto de estrategia puede resumirse en 5 definiciones que engloban todos los aspectos expuestos y consolidan una visión completa de su significado según Mintzberg (1987). Estas definiciones son:

- Estrategia como plan: es decir un conjunto de acciones previstas o una guía de cómo manejar una situación. Bajo esta definición la estrategia tiene como características que anticipa las acciones a realizar y se desarrollan conscientemente y con un propósito estableciendo una dirección a la organización. En management, bajo este prisma, estrategia es un plan unificado, comprensible e integrado diseñado para asegurar que la organización alcance unos objetivos básicos.
- Estrategia como táctica: una maniobra específica con la intención de superar al competidor, poniendo la atención en aspectos más dinámicos y competitivos para conseguir una ventaja distintiva en el mercado. En este caso la estrategia nos introduce en la competición directa donde se busca conseguir una ventaja competitiva.
- Estrategia como patrón: se focaliza en la acción y determina un comportamiento que da consistencia a las acciones. Un patrón puede estar asociado a un plan o no, ya que las acciones pueden estar previstas de acuerdo con un plan o surgir de forma imprevista, y el patrón rige en todos los casos dando coherencia a la organización. De ahí surge el análisis de la formación de la estrategia según la intencionalidad de las acciones distinguiendo la estrategia prevista, la realizada, emergente, la no realizada y la deliberada como se representa en la Figura nº2.1.

Figura nº2.1: formación de la estrategia



- Estrategia como posición: localizando a una organización en su entorno, con lo cual la estrategia se convierte en la fuerza mediadora entre la organización y su contexto externo. Así la estrategia es una idea descriptiva que incluye la elección de una organización de posicionarse en un “nicho” de mercado, entendiendo por “nicho” como un lugar único en el entorno donde se posiciona una empresa y concentra los recursos pues le genera beneficios (Bowman, 1974). En este caso la estrategia mira la organización en su contexto, especialmente en el entorno competitivo, para determinar cómo sobrevivir.
- Estrategia como perspectiva: a diferencia de la anterior definición que sitúa a la organización en su entorno esta definición se enfoca dentro de la organización, aportando una forma de percibir el mundo por parte de los componentes de la organización, más que elegir una posición en el entorno.
Esto conforma “un carácter de la organización” (Selznick, 1987), es decir unas formas de actuar y responder con unos compromisos distintivos e integrados desarrollados en la propia organización, lo que supone un marco mental, una estructura cognitiva y una variedad de otras expresiones que permiten describir la “cultura” de una organización. Así el “carácter” de una organización se desarrolla interactuando con el mundo y usando sus habilidades y propensiones naturales. Una vez establecido este “carácter” es difícil de modificar, pues está asociado a los comportamientos y creencias de la organización.

Estas cinco definiciones permiten concluir que la estrategia es un concepto que incluye diferentes abstracciones influenciadas por el propósito que se persigue, y en todos los casos la estrategia es una invención concebida con la intención de regular el comportamiento de acciones antes de que ocurran o para describir con patrones las que ya han ocurrido. Así, la estrategia permite compartir las acciones a realizar de forma colectiva en el sistema de una organización y se pueden articular con una “visión” que actúa como un marco que guía las elecciones que determinan la naturaleza de la dirección de una organización (Mintzberg, 1987).

2.1.2. Evolución de los Modelos de Planificación Estratégica

En referencia al modelo de planificación estratégica existen multitud de investigaciones que proponen modelos de procesos para formular la estrategia, de los que destacan los propuestos por Ansoff (1965), Steiner (1969), Andrews (1971), Scott (1982), entre otros.

En general se pueden resumir estos modelos en la formalización de una serie de pasos que permitan concretar una estrategia adecuada para la organización. Estos pasos básicamente son: especificar

objetivos, generar estrategias, hacer su evaluación para escoger la más adecuada y finalmente monitorizar los resultados, todo ello acompañado del compromiso de los componentes del equipo directivo y de la organización.

Steiner (1969) daba una importancia primordial a disponer de un sistema de planificación de primera calidad como requisito para el éxito, además del liderazgo y un cierto sentido de urgencia competitiva, en este sentido la mentalidad planificadora y la búsqueda de la racionalidad fue intensamente formalizada y desarrollada en los años 70s (Nieto, 2005).

La utilización de un modelo formal de planificación estratégica se hace más necesario en determinadas situaciones, así Armstrong (1982), a partir de los modelos de Ansoff y Steiner, desarrolla los 4 factores que favorecen el uso de un proceso formal de planificación estratégica en base a la literatura existente de comportamiento organizacional y las investigaciones que él llevó a cabo, como son la de operar en mercados ineficientes, sometidos a grandes cambios, con gran incertidumbre y alta complejidad en la actividad. Todos estos factores incrementan la necesidad de una planificación formal.

Pero la crisis del petróleo, en especial la de 1979, y la flexibilidad estratégica de las compañías japonesas forzaron el paso de una planificación estratégica a largo plazo (*long range planning*) a una más moderna (*strategic planning*) y más centrada en el propio posicionamiento estratégico que en el diseño del futuro derivando a la *Gestión Estratégica* (o *Strategic Management*) para realizar una gestión más flexible y más rápida, acortando las distancias entre pensar y actuar (Nieto, 2005).

Posteriores investigaciones intentaron relacionar la *gestión estratégica* con la parte operacional de la empresa mediante estudios estadísticos que permitieran demostrar la correlación entre las decisiones estratégicas y los resultados obtenidos en términos de mayor rentabilidad o incremento de la cuota de mercado. Estos estudios se realizaron a lo largo de los años 1967-1978 por parte de diferentes autores como son Schendel, Patton, Buzzel, Macintosh, Tsurumi.

Así, la maduración en las teorías de la *gestión estratégica* y en su aplicación en las organizaciones permitió confirmar que constituye una ventaja competitiva en las empresas, al aportar una mayor flexibilidad a las mismas para afrontar los cambios del entorno y consiguen mejores resultados consiguiendo mantener su liderazgo en el mercado (Gluck, 1980).

Según este autor la evolución del proceso formal de planificación estratégica ha seguido las fases siguientes:

- **1ª Fase: Planificación financiera básica**, mediante la preparación del presupuesto anual incluyen una cierta planificación estratégica pero todo es reducido a su visión financiera y las estrategias de negocio incluidas no se formalizan. En este caso la calidad de la estrategia depende del máximo directivo (o CEO) y el equipo de dirección.

- **2ª Fase: Planificación de Previsiones**, donde además de tratar la planificación financiera se incluyen previsiones como las relativas al capital necesario por las implicaciones de los competidores externos en la producción para los mercados domésticos, lo cual implica toma de decisiones sobre la posición competitiva a largo plazo así como la gestión del portafolio con visión estratégica lo cual es el punto de partida de la *gestión estratégica*.

- **3ª Fase: Planificación orientada al exterior**, ya que en un entorno sometido a cambios rápidos, los acontecimientos pueden dejar obsoletas las previsiones de la noche a la mañana. Después de muchas experiencias frustradas de definir previsiones que los cambios del mercado hacen fracasar, los planificadores de esta fase intentaron comprender los fenómenos que provocaban los cambios del mercado buscando oportunidades para cambiar el enfoque los negocios con una matriz de portafolio más atractiva para el mercado, desarrollando nuevas capacidades de negocio o redefiniendo el mercado para potenciar sus fortalezas, todo ello acompañado de un mayor dinamismo en la asignación de recursos.

Cabe destacar como característica relevante de esta fase, que en compañías diversificadas se da la agrupación de las empresas relacionadas en *unidades de negocio estratégicas* (SBU's o *strategic business units*), como entidades organizativas homogéneas y enfocadas a atender más adecuadamente su mercado y negocio objetivo.

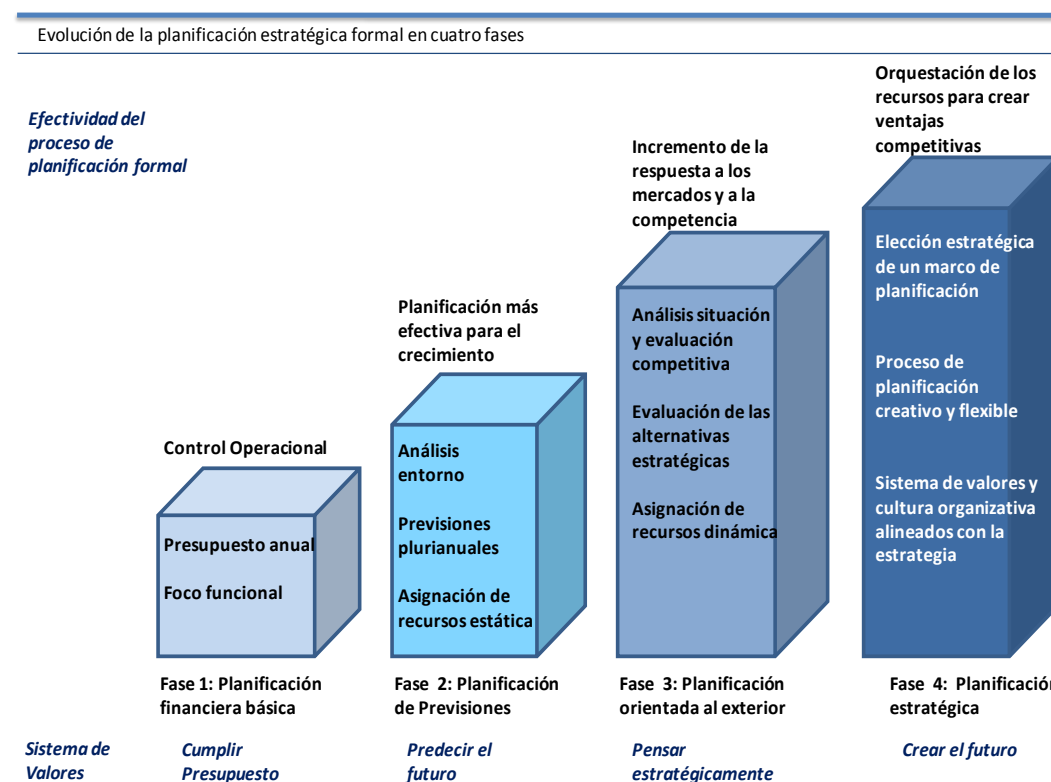
El concepto de SBU reconoce dos niveles estratégicos, las decisiones corporativas que afectan a la compañía completa, y las decisiones individuales de las unidades que solo afectan al entorno de actuación de la unidad estratégica de negocio o SBU.

La *planificación estratégica* se compone así de decisiones individuales, y el desarrollo estratégico está vinculado a la implantación estratégica mediante la responsabilidad explicitada en la gestión operativa. Pero la principal distinción de esta fase respecto a la anterior es que en esta fase los planificadores estratégicos corporativos ofrecen a la dirección *alternativas estratégicas* y cada elección está justificada con los riesgos y beneficios esperados en función de los objetivos a conseguir.

- **4ª Fase: Gestión estratégica** (o *Strategic Management*), esta fase unifica la *planificación estratégica* y el *management* en un único proceso. Para ello se utilizan tres mecanismos,
 - *Marco de planificación*, que delimita y facilita las decisiones estratégicas sobre los grupos de clientes y los recursos,
 - Un *proceso de planificación* para estimular el pensamiento emprendedor,
 - Un *sistema de valores corporativo* que refuerza el compromiso de los directivos con la estrategia de la compañía.

Seguidamente se adjunta la Figura nº2.2 donde se muestra un esquema de la evolución del sistema formal de planificación estratégica.

Figura nº2.2: evolución del sistema formal de planificación estratégica



Como resultado de esta evolución, se han desarrollado investigaciones sobre cómo enfocar la implantación de la estrategia teniendo en cuenta diferentes aspectos que intervienen, como son:

- Los estilos de dirección, comportamiento organizacional e implicación de los mandos intermedios.
- La sincronización con los medios tecnológicos.
- La Interrelación con los sistemas de control de gestión de la empresa.

Cabe destacar la propuesta de Peters y Waterman (1982) centrada en la implantación de la estrategia más que en la formulación, pues enfatiza la relevancia de “las personas, los clientes y la acción” frente a los métodos racionales de planificación y gestión numérica. A partir de aquí cogió fuerza el concepto de “gestión del cambio” (o *change management*) basado en la gestión de esta trilogía simple y comprensible: personas, clientes y acción.

De forma paralela la consultora Mckinsey divulgó el modelo de las “7 s”, concebida por Pascale y Athos (1981), que reforzaba la vuelta a la atención a las personas, a los valores compartidos, a los sistemas, la decisión, etc., todos ellos aspectos interrelacionados en una única unidad de acción que es la empresa, situando a la estrategia como uno de los múltiples puntos críticos de la organización.

Posteriormente Pascale (1990) con su libro “*Managing on the edge*” (gestionando al límite) planteó el uso del conflicto para colocarse en posiciones de ventaja y desarrollo una teoría del cambio basada en una investigación empírica muy relevante donde también denunció la banalidad de las modas de gestión (Nieto, 2005).

Todas estas contribuciones estaban orientadas a proporcionar a los directivos estratégicos (o *strategic managers*) de más elementos para enfocar la implantación de la estrategia como un proyecto de gestión del cambio organizativo, para promover la implicación de los directivos y de toda la organización en el entendimiento de la estrategia y su aplicación con éxito.

2.2 Escuelas de pensamiento de la Gestión Estratégica

Otra forma de analizar la evolución de la gestión estratégica es la planteada por Mintzberg y Lampel (1999), basada en un análisis de las escuelas de pensamiento en relación al proceso de formación de la estrategia surgidas a partir de los años 1960. Las agruparon en 10 escuelas y son las siguientes:

1. **Design School: un proceso de concepción.** Iniciada por Selznick y después por Chandler, predominante en los 1960-1970. Ve la formación de la estrategia como una lucha entre las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas. El equipo de dirección formula una única estrategia clara, simple y única en un proceso deliberado y consciente. El mensaje clave de esta escuela para el líder es: “Piensa”, abordando la formulación de la estrategia como la resolución de un caso de estudio.
2. **Planning School: un proceso formal.** Creció en paralelo a la anterior y su precursor fue Ansoff. Fue predominante entre mediados de los 1970 y los 1980. Se basa en que el proceso debe

formalizarse, descomponer en pasos, con listas de tareas y soportado por técnicas específicas (objetivos, presupuestos, programas y planes operativos). En este caso el equipo de dirección es sustituido por planificadores que de facto se convierten en actores clave del proceso. En este caso el mensaje clave es “Programa” más que formular.

3. **Positioning School: un proceso analítico.** Escuela dominante en la década de los años 1980, especialmente con la contribución de M.Porter y de Boston Consulting Group en consultoría, con una estrategia basada en posiciones genéricas seleccionadas a través de un análisis formalizado de la situación del mercado, por lo tanto los planificadores se convierten en analistas. En esta línea se desarrollaron los conceptos de grupos estratégicos, cadenas de valor, teorías del juego y otras ideas siempre en un marco analítico. Para esta escuela el mensaje clave para la dirección es “Calcula” más que crear.
4. **Entrepreneurial School: un proceso visionario.** Centra el proceso en el máximo ejecutivo de la organización, pues se basa en la necesidad de la visión de un líder creativo y de su intuición que, a la vez, mantiene un control muy cercano para asegurarse el control en la implantación. Se desplazan del interés por el diseño de planes estratégicos precisos y se centran en *visiones vagas* o perspectivas a alcanzar, en muchos casos utilizando metáforas. Esta escuela plantea como mensaje clave “Centraliza” para reforzar el control de la dirección.
5. **Cognitive School: un proceso mental.** Investiga el aspecto cognitivo en la formación de la estrategia y en el procesado de la información. A partir de aquí estudia cómo la cognición se usa para la construcción de estrategia como interpretaciones creativas más que una forma de mapear la realidad de una forma más o menos objetiva. Esto supone la adopción de una visión más interpretativa o constructivista del proceso estratégico. En consecuencia el mensaje clave para el líder es “Preocúpate” en coherencia con un planteamiento más emocional que racional.
6. **Learning School: un proceso emergente.** Propone un modelo de formación de la estrategia basado en un desarrollo de aprendizaje donde la estrategia emerge, y los estrategas deben encontrarla a través de la organización entrelazando la formulación y la implantación. En este caso el mensaje clave para la dirección es “Actúa” más que seguir la estrategia, priorizando por tanto el paso a la acción como forma de *“aprender haciendo”* (o *“learning by doing”*).
7. **Power School: un proceso de negociación.** Se focaliza la formación de la estrategia en relación con el poder. Se analiza tanto desde el punto de vista del micro-poder dentro de las organizaciones con las relaciones entre actores internos implicados con el uso de la persuasión o la confrontación, como del macro-poder en relación a otros como partners de alianzas, joint-

ventures, u otras relaciones donde se negocian estrategias. La clave en esta escuela es “Acumula” más que compartir, como sistema para concentrar poder.

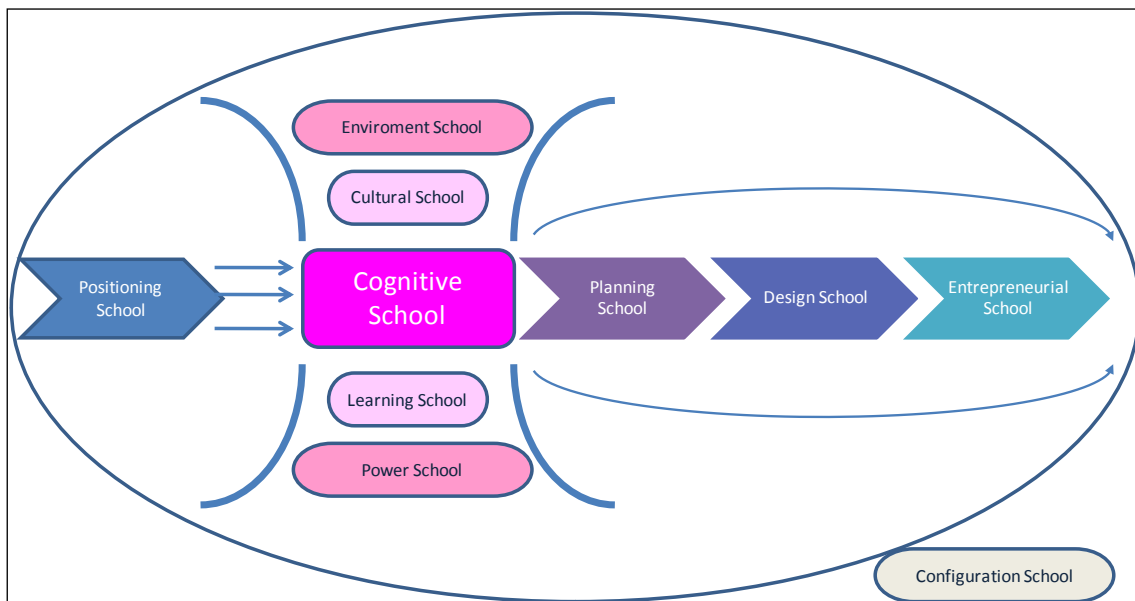
8. **Cultural School: un proceso social.** Como punto opuesto al poder la imagen reversa es la cultura y esta escuela basa la formación de la estrategia en la cultura organizativa y su influencia en el cambio estratégico. La cultura organizativa se convirtió en un tema clave en la década de 1980 por el enorme impacto del management japonés. Para esta escuela el mensaje clave para la dirección es “Perpetúate” con la base de la cultura organizativa como forma de consolidación de esta permanencia más que incentivar el cambio.
9. **Enviromental School: un proceso reactivo.** Trata de comprender la reacción de las organizaciones ante las demandas del entorno. En esta categoría se incluye la “Contingency Theory” con las respuestas esperadas de las elecciones estratégicas ante los retos ecológicos, etc. También se incluye la “Institucional Theory” donde se tratan las presiones institucionales a las organizaciones, quizás como un híbrido entre las escuelas de poder y cognitiva. El mensaje clave para la dirección en este caso es “Ríndete” más que enfrentarte a las condiciones del entorno.
10. **Configuration School: un proceso de transformación.** Incluye dos corrientes, una más académica donde se ve a la organización como una configuración y otra más práctica que la interpreta como un estado donde se produce un proceso de transformación. Para esta escuela el mensaje clave para la dirección es “Engloba” más de dividir.

Según Mintzberg y Lampel (1999), en realidad el proceso de formación de la estrategia combina los enfoques de todas estas escuelas, y se pueden ubicar según las precedencias detalladas seguidamente:

- Cognitive School en la mente del estratega está posicionada en el *centro* del proceso, y lo trata en su interior.
- La Positioning School está al *principio* del proceso cuando se analizan los datos que determinaran el proceso.
- La Planning School está a un paso *por delante* del centro para programar las estrategias creadas por otros caminos.
- La Design School va otro paso *más por delante* para disponer de una perspectiva estratégica.
- La Entrepreneurial School va *más allá* para disponer de una única visión de futuro.
- La Learning y Power School se sitúan *por debajo* para tratar los detalles más específicos.
- La Cultural School y la Enviromental School están *por encima* para darle consistencia.
- La Configuraton School *envuelve* todo el proceso.

Por tanto el proceso de “Formación de la Estrategia” combina los enfoques de todas estas escuelas, y se pueden ubicar según las siguientes precedencias mostradas en la figura nº2.3.

Figura nº2.3: Formación de la estrategia como un único proceso



Como conclusión a este análisis señalan que la formación de la estrategia consiste en diseñar, disponer de una visión intuitiva y un aprendizaje emergente, se basa tanto en la transformación como en perpetuarse, implica cognición individual e interacción social, cooperación y conflicto, incluye análisis previo y programación posterior y negociación durante el proceso, y todo esto debe responder a las demandas del entorno. Difícilmente se puede plantear la estrategia omitiendo alguno de estos aspectos.

Si se analizan estas escuelas de estrategia en base a las dimensiones de estado del proceso estratégico interno y estado del entorno exterior, las escuelas de pensamiento consideradas se ubican de la forma siguiente:

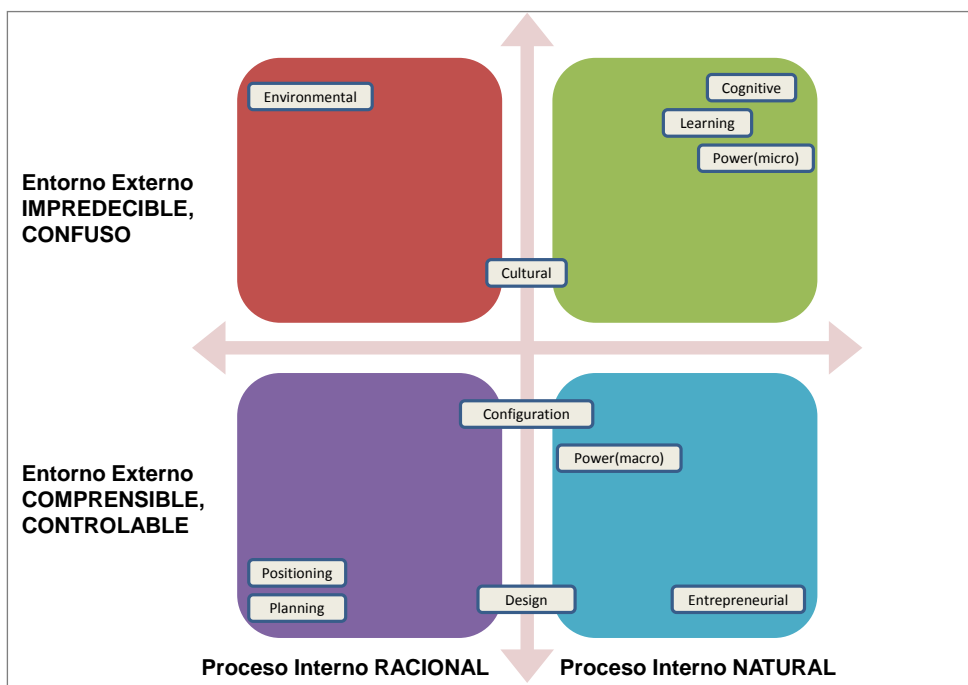
- En un entorno externo impredecible y confuso y un entorno interno de proceso racional: Enviromental School.
- En un entorno externo comprensible y controlable y un entorno interno de proceso racional: Positioning y Planning Schools.
- Para un entorno externo comprensible y controlable y un entorno de proceso interno natural: las escuelas de Power (a nivel macro) y Entrepreneurial.
- Para un entorno externo impredecible y confuso y un proceso interno natural: las escuelas Cognitive, Learning y Power (a nivel micro).
- En la frontera de un proceso interno racional y natural, pero un entorno externo impredecible: la Cultural School.

- En la frontera de un entorno de proceso interno racional o natural y un entorno externo predecible: la Configuration y la Design Schools.

Por ello es fundamental que los directivos elijan varios tipos de procesos o combinar los más apropiados en función de las condiciones internas y externas sin llegar a extremos ilógico como podría ser la ritualización en la Planning School, o la fantasía en la Cognitive School, o la conformidad en la Environmental School.

En la figura nº 2.4 se muestra la ubicación de las diferentes escuelas de la estrategia en función de la complejidad del entorno y el tipo de proceso de formación de la estrategia considerado.

Figura nº2.4: Formación de la estrategia y relación con el entorno



Posteriormente los enfoques más recientes de la formación de la estrategia se han desarrollado a partir de estas diez escuelas combinando diferentes conceptos. Así por ejemplo la investigación en *Stakeholders Analysis* enlaza la Planning School con la Positioning School.

De los enfoques de las principales escuelas de pensamiento transversales o “across-schools” surgidas, pues contemplan varios de los planteamientos anteriormente citados, se destacan las siguientes por el nivel de impacto que han alcanzado:

- Dynamic Capabilities: en base a la Design y a la Learning Schools.
- Resource-Based theory: como combinación de los planteamientos de la Cultural y la Learning School.

- Soft Techniques (Ej.: análisis de escenarios o de stakeholders) como combinación de las escuelas de Planning, Learning y Power.
- Construccionism partiendo de las escuelas Cognitive y Cultural.
- Chaos and evolutionary theory que parte de los planteamientos de la Learning y Environmental Schools.
- Institutional theory surgida a partir de la Environmental, Power y Cognitive Schools.
- Intrapreneurship (venturing) basada en la Environmental y la Entrepreneurship School.
- Revolutionary Change que toma como base a la Configuration y la Entrepreneurial Schools.
- Negotiated Strategy inspirada en la Power y la Positioning School.
- Strategic Maneuvering que surge a partir de la Positioning y la Power School.

2.3 Introducción del concepto *Strategizing*

2.3.1 Antecedentes

Tal como se ha expuesto anteriormente, la gestión estratégica ha sido incorporada en las organizaciones para ayudar a los directivos a gestionar la incertidumbre y dotar de sentido de dirección a sus organizaciones.

Pero como realizar la estrategia en la práctica con éxito es una cuestión menos desarrollada en el ámbito de la *Gestión Estratégica* y para adoptar un modelo hay que tener muy en cuenta la naturaleza de la organización y su cultura interna, así como su entorno y su nivel de estabilidad y complejidad.

Desde el punto de vista de la estrategia como práctica, la evolución y los principales hitos en los antecedentes de la *Gestión Estratégica* hasta surgir el concepto de *strategizing* según Whittington (1996), son:

- 1) A partir de 2ª guerra mundial aparece la *Planificación Estratégica* (o *Strategic Planning*) como una necesidad de las organizaciones para disminuir la incertidumbre de sus directivos y planificar el futuro de sus empresas. Incluye un conjunto de actividades de planificación como fijar objetivos y metas, objetivos de desarrollo e indicadores de rendimiento así como asignación de recursos (Ackoff, 1970; Ansoff, 1969).

Así en los años 1960's emerge y se consolida el enfoque de *planificación*, basado en las herramientas y técnicas para apoyar a los managers en la toma de decisiones sobre dirección

del negocio. Las herramientas clave planteadas incluyen: “portfolio matrix”, “industrial structure analysis”, “core competences”.

- 2) En los 1970's se plantea el enfoque de *Política de Empresa*, desarrollando un nuevo foco que analiza los peajes organizativos que supone seguir diferentes direcciones estratégicas. Las opciones clásicas consideradas fueron las estrategias de diversificación, pero recientemente mucho más la innovación, adquisiciones, joint-ventures e internacionalización.
- 3) Desde 1980's, los investigadores de *Proceso* han explorado como las organizaciones reconocen primero la necesidad de cambio y después, como lo consiguen.

Es en esta época cuando se produce el cuestionamiento de la planificación estratégica pues existe una clara insatisfacción con sus resultados, y se replantea el enfoque. Hasta finales de la década 1970's, la planificación estratégica era vista como la panacea, y si un top-manager no la aplicaba era considerado casi un delincuente al cometer una grave negligencia por no disponer de una planificación formal, integrada y a largo plazo.

A partir de los años 80, se empezó a cuestionar con numerosos estudios que planteaban reconceptualizar la estrategia de empresa (Barry y Elmes, 1997). Los máximos exponentes de este replanteamiento son:

- Mintzberg (1994) con su famoso artículo “*The fall and rise of strategic planning*” cuestiona como se está aplicando la planificación estratégica en las organizaciones. Argumenta que la institucionalización de la planificación estratégica en las organizaciones separa las actividades planificadas de la ejecución de la estrategia, y esto ocurre cuando se usan planes estratégicos formales donde estas actividades planificadas acaban siendo marginales en relación a la ejecución de la estrategia real. El plan estratégico promueve la inflexibilidad más que la ejecución de la estrategia.

A partir de estas críticas del *strategic planning*, disminuyó el número de publicaciones sobre este tema, aunque recientes estudios ilustran que la planificación sigue siendo una actividad muy utilizada en las organizaciones pues planificar actividades es una herramienta de poder organizativa y también es importante como proceso comunicativo de la estrategia de la organización tanto internamente como externamente (Spee y Jarzabkowski, 2011).

- James March en su libro “*A Primer on decision making: how decisions happen*” (1991) analiza el proceso de toma de decisiones y destaca el papel de la ambigüedad para dar

significado, así mismo enmarca este proceso como una construcción social donde las decisiones son instrumentos para esta construcción ayudando a explicar la complejidad.

- 4) El enfoque **Práctico** retorna al nivel de los managers para estudiar como los estrategas aplican el *strategizing*.

El foco pasa a ser la práctica para los managers, estudiando “*how strategist strategize*”, es decir, *¿Cómo los gestores estratégicos hacen estrategia?*, tanto a nivel de formulación como de implantación, abriendo un nuevo campo de investigación para estudiar las rutinas de los diferentes roles que intervienen en la estrategia.

Esto se materializa con la introducción del concepto de *strategizing* como “*estrategia como práctica*” (Whittington, 1996).

2.3.2 Introducción del concepto

Delante de las preguntas, *¿Cómo se hace la estrategia? ¿Cómo se forma?*, las primeras investigaciones que surgieron de la corriente dominante sobre *la estrategia como contenido* (“*strategy as content*”) se concentraron en la corriente del *proceso estratégico* (Mintzberg, 1978; Mintzberg y Waters, 1985; Johnson, 1987). Estas investigaciones permitieron aflorar la importancia de observar no solo el resultado del proceso, la *estrategia realizada*, sino el *proceso* en sí mismo, la manera en que la estrategia se ha formado.

Estos trabajos contribuyeron a humanizar parcialmente el proceso, pero los individuos no fueron tenidos en cuenta pues había falta de foco en el nivel micro, es decir, sobre las prácticas concretas de los individuos (Vogler *et al.*, 2006)

Richard Whittington (1996) plantea una aproximación emergente en estrategia como práctica social enfocada en cómo los profesionales de la estrategia realmente actúan e interaccionan. Así con la perspectiva de la estrategia como práctica la pregunta clave es: *¿Cómo se consigue ser un profesional de la estrategia efectivo?*.

Esto supone un nuevo posicionamiento del enfoque de la estrategia como práctica frente a los posicionamientos establecidos así como la introducción del concepto “*Strategy-as-Practice*”, es decir “*Estrategia como Práctica*”, también denominado *Strategizing* o acuñado con el acrónimo *SAP*.

Desde este punto de vista, la definición de *strategizing* comúnmente aceptada es que se trata de una actividad social compuesta de prácticas, de rutinas, de discursos, de pensamientos, de acciones singulares, de herramientas, de convenciones y de reglas que contribuyen de forma significativa y/o marginal a la construcción cotidiana de la estrategia de una organización (Golsorkhi, 2006). Así, *strategizing* surge como un tema de investigación en relación a la práctica de la estrategia y las implicaciones sobre su formación.

El crecimiento de este campo de investigación se ha producido por la creciente insatisfacción existente con la investigación convencional en estrategia. Esta se concentraba en análisis multivariantes sobre sus efectos en el rendimiento en empresas o sectores pero con una curiosa ausencia de los actores humanos y sus acciones (Jarzabkowski *et al.*, 2009).

En general, la investigación en estrategia ha estado tratada tradicionalmente bajo enfoques microeconómicos a nivel de empresas y mercados sin tener en cuenta la acción humana. Pero la estrategia como práctica o *strategizing* se puede considerar como un esfuerzo para humanizar la investigación en management y en organización (Jarzabkowski *et al.*, 2006) y en este sentido la investigación en estrategia ha tenido una preocupación por volver al nivel individual, poniendo en el centro a los actores humanos, sus acciones e interacciones.

Esto ha supuesto el desarrollo de investigaciones que incluyen al ser humano como factor importante de la estrategia como resultado de la insatisfacción general de los modelos y los cuadros prescriptivos de la investigación científica en este ámbito (Whittington *et al.*, 2002). De esta forma *strategizing* provee de puntos de vista más allá del estudio de los procesos organizativos e integra las actividades estratégicas en las prácticas sociales (Whittington 2006b, 2007).

El enfoque de la estrategia como práctica frente a las corrientes establecidas permite situarla como una evolución de los anteriores enfoques como se muestra en la figura nº2.5. Este gráfico distingue varios enfoques de la estrategia en función de los niveles objetivo y sus principales temas a resolver.

Así el eje vertical se ocupa de la cuestión a resolver, si es direccional se ocupa de **dónde** llevan las estrategias o si ocupa de **cómo** hacerlo para conseguirlo. El eje horizontal divide la atención entre **a quién** se dirige, si a las unidades organizativas o a los actores individuales, managers o consultores actuales implicados en el *strategizing*.

Figura nº2.5: Cuatro perspectivas en estrategia



Esta figura nº 2.5 muestra la gestión estratégica que se inició con un enfoque a la *Planificación* para apoyar a los managers en la toma de decisiones, continuó con el enfoque de *Política de Empresa* dirigido a las organizaciones, para después incidir en el *Proceso* para articular el cambio y para finalmente volver a enfocarse a los managers con el enfoque *Práctico*.

En definitiva la prioridad y el principal interés de investigación ha sido más el destino de la organización que el comportamiento del profesional individual. En cambio la tradición de investigación en liderazgo si valora las características y comportamientos de los líderes empresariales carismáticos y transformadores pero no se ha estudiado el trabajo rutinario, del día-a-día de los profesionales implicados en la estrategia (Whittington, 1996). Por ello, se propone que para entender el *strategizing* mejor, se necesita una observación cercana de los estrategas, de sus formas de trabajo a través de sus rutinas de formación de la estrategia.

Así mismo, para comprender el aprendizaje de las competencias estratégicas, se señala que es necesario entender las biografías de los profesionales que son capaces de descubrir cada influencia en sus prácticas estratégicas, ya sea por su formación en negocio o su experiencia, investigando así sobre los protagonistas de realizar la estrategia.

Un primer número especial del Journal of Management Studies sobre *strategizing* (Johnson *et al.*, 2003) reveló este reto, subrayando la importancia del estudio de innumerables micro-acciones a través de las cuales los actores humanos organizan la actividad para generar resultados estratégicos y resaltando la dimensión humana de la actividad estratégica. En su visión, la estrategia no es algo que una

organización *posea* sino algo que sus miembros *hacen*, y en este sentido se entiende el *strategizing*, es decir la estrategia como práctica.

Posteriormente se añadió otro aspecto a esta visión contextualizando estas micro-acciones dotando así al *strategizing* de enlaces entre las perspectivas micros y macros, enmarcando las acciones en tanto que realizadas por seres humanos individuales (micro) en diferentes prácticas definidas socialmente (macro) que las personas utilizan en sus actividades (Whittington, 2006a).

Así mismo, también se planteó que la investigación en estrategia requiere pasar del tradicional dominio económico y el análisis científico a comprender las prácticas efectivas en *strategizing* y *organizing*, con la observación cercana de lo que hacen los estrategas (Whittington, 2006c). De hecho anteriormente ya se había planteado que era necesario ir más allá sugiriendo que la estrategia debía ser vista como un moldeado de un proceso emergente, olvidando por completo la *planificación estratégica* a la que se consideraba una distracción (Mintzberg, 1994).

Pero Whittington (2006a) se posiciona en una visión intermedia, no considera irrelevante la planificación estratégica formal, pero si plantea la necesidad de su renovación en base a la práctica cotidiana. También plantea que las habilidades analíticas y de proyecciones dejan de ser fundamentales y prevalecen los de comunicación, coordinación y control.

2.3.3 Definición de estrategia desde el punto de vista del *strategizing*

Con la perspectiva del *strategizing*, la estrategia se define generalmente como una actividad social que se construye a través de las acciones, las interacciones y las negociaciones entre numerosos actores y las prácticas en situaciones a las que hacen referencia (Jarzabkowski, 2005).

Pero esta definición no distingue entre las actividades sociales de carácter estratégico de las demás, así para resolverlo se han propuesto dos soluciones:

- Centrarse en las actividades que utilizan las prácticas estratégicas. Como muchos autores han remarcado, la estrategia es un tipo específico de actividad que está asociada a prácticas particulares como la planificación estratégica, las evaluaciones anuales, los talleres estratégicos y los discursos asociados (Barry y Elmes, 1997).
- También es posible considerar una actividad como estratégica si tiene efectos sobre los resultados estratégicos, la supervivencia y las ventajas competitivas de la empresa aunque este

efecto no forme parte de una estrategia prevista y articulada de manera formal (Johnson *et al.*, 2003).

Estas dos aproximaciones son coherentes con una definición de la estrategia como flujo de actividad de situación y de ejercicio social con resultados influyentes sobre la orientación y supervivencia de la empresa. El *strategizing* está ligado a la formación de la estrategia como construcción de este flujo de actividad para producir resultados para la compañía a través de las acciones y las interacciones de los múltiples actores y las prácticas que utilizan (P. Jarzabkowski *et al.* 2006).

Para llevar estas definiciones de la estrategia y el *strategizing* al nivel empírico es útil distinguir entre tres aspectos correlacionados del *strategizing*: *la práctica*, *las prácticas* y *el profesional* que Whittington (2006a) define de la forma siguiente:

- La **praxis** es una red de conexiones entre lo que pasa dentro de la sociedad donde las personas ejercen su función, dando así una interrelación con las instituciones sociales, políticas y económicas donde las personas actúan y a las que contribuyen con su función.

Por tanto es un concepto que puede ser operacionalizado a diferentes niveles, a nivel institucional y a nivel micro de una persona o un grupo particular, y también es dinámico desplazándose de manera fluida a través de las interacciones entre niveles (Vaara *et al.*, 2004).

- Las **prácticas** se definen como tipos de comportamientos rutinarios compuestos de varios elementos interconectados: de formas de actividades físicas, de formas de actividades mentales, de “elecciones” y su utilización, de un bagaje cognitivo bajo saber-hacer, de estados emocionales y de experiencias motivadoras.

Estas prácticas están intrínsecamente conectadas al “hacer” en aquello que aporta recursos de comportamiento, cognitivos, procedimentales, discursivos y físicos con los que los actores construyen las actividades que permiten comprender como se construye la estrategia. Por tanto se pueden utilizar las prácticas como unidades de análisis potenciales para el estudio de la forma en que el *strategizing* se construye (es decir examinar los tipos de actividades mentales, el saber-hacer, las motivaciones y prácticas que se utilizan para construir la actividad estratégica y estudiar las implicaciones de estos elementos para la estabilización de esta actividad).

- Los **profesionales** son los actores, es decir las personas que utilizan las prácticas y realizan las acciones. Ellos están asociados a las prácticas y la práctica. En la perspectiva de la estrategia, los *profesionales* son unidades de análisis evidentes para el estudio de la práctica al ser los participantes activos de la construcción de una actividad que tiene consecuencias sobre la organización y su supervivencia.

El breve resumen de la praxis, las prácticas y los profesionales se traduce en un cuadro conceptual que permite enlazar una de las principales cuestiones de la agenda de investigación en *strategizing* como se muestra en la siguiente figura nº2.6, pues muestra las relaciones entre ellos y que no es posible estudiar e investigar uno de ellos sin tener en cuenta los otros, así el *strategizing* se da en la intersección entre la práctica, las prácticas y los profesionales.

Figura nº2.6: Cuadro conceptual para el análisis del *strategizing* (Fuente: Whittington *et al.*, 2006)



2.4 Fundamentación teórica de *strategizing*

Los puntos en los que se estructura este apartado son:

2.4.1.- Introducción

2.4.2.- Teoría Social

2.4.3.- Teoría del Cambio Institucional

2.4.1.- Introducción

Una cuestión recurrente en el campo del *strategizing* son las discusiones sobre cuáles deben ser las bases teóricas para la investigación en *strategizing* y como alinearlo con las teorías sociales y organizacionales existentes. Existe acuerdo en que el *strategizing* se caracteriza más por el problema que se quiere explicar que por la teoría de referencia adoptada, y por tanto se focaliza la comprensión en quien son los managers estratégicos, en “qué/cómo/por qué” hacen para conseguir realizar una actividad estratégica en un entorno social (Jarzabkowski *et al.*, 2007)

Por tanto, se plantea que este campo de investigación no requiere nuevas teorías per se, en todo caso se deben tener presentes las teorías de referencia utilizadas para explorar problemas estratégicos dentro del marco conceptual del *strategizing* utilizando diferentes niveles y unidades de análisis.

Seguidamente se detallan estas teorías de referencia utilizadas como son: la práctica, “sensemaking”, cognitiva, cultural, poder, narrativa, discursiva, entre otras. *Strategizing* al igual que otras teorías organizacionales, se basa en meta-teóricos principios de sociología, psicología social, antropología y etno-metodología para comprender la construcción de la actividad en las organizaciones y para explicar la estrategia como una práctica social.

De forma similar, los estudios que pretenden comprender como se construye el cambio estratégico, como se implementa y transforma a través de las acciones del día-a-día de los profesionales, se basan en teorías organizacionales de “sensemaking” y narrativas así como las teorías del cambio institucional.

En el complejo campo de las teorías sociales contemporáneas, como consecuencia de la corriente interpretativa, durante los años 1970, las “teorías de la práctica” o “teorías sociales de la práctica” formaron una alternativa conceptual atractiva para los insatisfechos con las teorías sociales clásicas. Así se pueden encontrar elementos de las *teorías sociales de la práctica* en los trabajos de multitud de sociólogos del siglo XX como son Bourdieu (1997), influenciado por el estructuralismo, o Giddens (1979, 1984), que con la influencia de Wittgenstein desarrolló su versión de la *teoría de la práctica*.

En definitiva, para fundamentar teóricamente el *strategizing* hay dos líneas básicas, la *Teoría Social* a la que hacen referencia la mayoría de los investigadores en *strategizing* y la *Teoría del Cambio Institucional* aunque no ha sido tan considerada como referente por los autores de esta disciplina (Reckwitz, 2002). Para el análisis de las prácticas en general se adopta como referente la Teoría de la Práctica o *Practice Theory* como parte de la teoría cultural incluida en la teoría social y se establece su relación con Max Weber y posteriormente con Wittgenstein y Heidegger.

Seguidamente se resumen las claves de estas principales teorías de referencia utilizadas y reconocidas en el campo del *strategizing* basadas en la *Teoría Social* y la *Teoría del Cambio Institucional*.

- ▶ **Teoría Social:** permite comprender el rol central de la práctica en la realidad social. Bajo este marco, las estrategias sirven para estructurar, organizar y dar significado a las complejas operaciones de las organizaciones. Otorgan estabilidad a la dirección y sirven para afrontar las

incertidumbres del entorno. Las estrategias se basan en las prácticas y rutinas que la conforman. Las teorías principales que abarca son:

- Teoría práctica social: el foco es que las prácticas constituyen una parte esencial de toda actividad humana y hay que interpretarlas con las habilidades que aplican. Su máximo referente es Bourdieu (1990, 1994).
 - Teoría del Estructuralismo: las prácticas se reproducen y a veces se transforman en acciones sociales que edifican las estructuras sociales. Los principales artículos seminales de Whittington (1996, 2006a) se han basado en esta teoría cuyo principal referente es Giddens (1984).
 - Activity Theory: a partir de la psicología social de la escuela rusa cuyo referente básico es Vygotsky (1978).
 - Teoría Discursiva: todas las prácticas sociales las enmarcan en las prácticas discursivas a partir de las teorías de Foucault (1977, 1980).
- **Teoría Cambio Institucional**: plantea que la estrategia está ligada al cambio para conseguir que la organización obtenga beneficios y que sobreviva en un entorno competitivo. Sus líneas básicas son:
- Teoría Institucional: las instituciones que tienen bajos costes de transacción proveen de incentivos a las empresas para ser más eficientes en el mercado. Sus principales referentes son North (1971) y Williamson (1981).
 - Teoría de los sistemas sociales: basada en el concepto de episodio como elemento estructural del sistema social cuyo referente es Luhmann's (1986, 1995).

En los dos siguientes apartados se describen con más detalle estas dos opciones teóricas fundamentales para el *strategizing*.

2.4.2.- Teoría Social

Como se ha señalado anteriormente, la introducción del concepto de *strategizing* supuso el desarrollo de un interés especial en la investigación en estrategia a través de actividades cotidianas de los profesionales de la estrategia, entendiendo que la estrategia es algo que las personas *hacen* más que algo de las organizaciones *tengan* y estas micro-prácticas deben ser entendidas a través de su contexto social, pues estos actores no actúan de forma aislada sino que sus acciones determinan modelos de actuación que tienen significado para otros ya que constituyen estructuras sociales (Jarzabkowski y Seidl, 2008).

Estas estructuras sociales compuestas de micro-prácticas construyen posibilidades para la acción (Giddens, 1984) lo que permite conceptualizar el *strategizing* como una actividad social que comprende acciones, interacciones y negociaciones de múltiples actores así como las prácticas diseñadas para conseguir esta actividad (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

En este sentido, la estrategia desde la perspectiva del *strategizing*, se define como una actividad social que se construye a través de las acciones, las interacciones entre numerosos actores y las prácticas en las situaciones a las que hacen referencia. Las acciones a las que se circunscribe se refieren a las que utilizan prácticas estratégicas. También se considera una actividad como estratégica si tiene efecto en los resultados estratégicos, las orientaciones, la supervivencia y las ventajas competitivas de la empresa (Jarzabkowski, 2005).

Así la estrategia es un tipo particular de actividad asociada a prácticas particulares como son la planificación estratégica, las evaluaciones anuales, los talleres estratégicos y los discursos asociados. Por ello diversos autores han investigado también sobre el estudio de diversas rutinas prácticas, como son los *strategy workshops* (Langley, 2010), pues permite esclarecer como los profesionales de la estrategia actúan e interactúan y obtienen resultados estratégicos y como estas prácticas contribuyen en la formación de la estrategia y en una mejor comprensión de cómo la estrategia emerge.

Las principales líneas de las teorías sociales que han sido utilizadas en la investigación en el ámbito del *strategizing* son las siguientes:

- **Teoría de la Práctica o “Practice Theory”**: se deriva de la teoría social (Bourdieu, 1990; de Certeau 1984; Heidegger, 1926/1962) y ha tenido un gran impacto en la disciplina organizacional relacionada con la estrategia y con las líneas de pensamiento del *strategizing* o estrategia como práctica (Whittington, 1996, 2003; Jarzabkowski, 2003; Samra-Fredericks, 2003).
- **Teoría estructuralista o “Structuration Theory”** (Giddens, 1984): a partir de las ideas filosóficas de Wittgenstein. Los investigadores en *strategizing* plantean la teoría estructuralista de Giddens como la alternativa a la *Practice Theory* de Bourdieu (Whittington, 2010). Giddens es un teórico de referencia en *strategizing* ya que para él entender la actividad de las personas es el propósito del análisis social, y para entender la actividad hay que abordar la integración institucional lo que proporciona el enlace entre las estructuras individuales y las sociales.

El concepto de proceso de la estructuración ofrece la posibilidad del cambio estructural. Así la teoría estructuralista sirve como referencia de las investigaciones pues pueden fundamentar el análisis de las instituciones de forma amplia, así como el estudio micro de las praxis y la

posibilidad del cambio. Enlaza la estructura y la acción, y cómo la estructuración implica un proceso histórico activo. Se destacan tres características de las formas de interacción que componen la acción: la comunicación, el ejercicio del poder y la sanción.

El mérito de la teoría estructuralista es su confianza en la capacidad humana para cambiar a las instituciones para mejorarlas, y además permite analizar la estrategia comprendiendo su contexto institucional. En su Teoría de la Estructuración, Giddens explica que “*la acción genera estructura y la estructura genera acción*”, siendo esto una realidad indisoluble. Para Giddens los sistemas no son sino relaciones sociales que se organizan como prácticas sociales ordenadas y regulares. Por lo que la acción, como práctica social de grupos o colectividades, proporciona las condiciones que determinarían el cambio o la continuidad de las estructuras que forman el sistema. Giddens no niega la influencia estructural en la acción individual, sin embargo tampoco cree que sea determinante, es decir, la última palabra la tiene el individuo.

Así la perspectiva estructuralista ofrece el soporte teórico para buscar cómo conseguir el cambio deseado en los niveles macro a través de la intervención en el nivel individual o de micro-grupos (Reason y Bradbury, 2001).

- “**Activity Theory**” (Vygotsky, 1978): cuya utilidad reside en que proporciona una ontología plana de la acción y la estructura de algunas teorías prácticas existentes. Distingue entre personas y cosas, lo que permite la discusión sobre la intencionalidad humana y también el estudio de la acción y la intencionalidad en el uso de artefactos. Esta teoría deriva de la psicología social de la escuela rusa.

Además de las principales teorías de referencia dentro de la *Teoría Social* detalladas anteriormente existen otras teorías de referencia del ámbito de la teoría social utilizadas en el campo de *strategizing* como son:

- “**Sensemaking Theory**” (Weick, 1995, 2001; Balogun y Johnson, 2004). En base a esta teoría se plantea la necesidad de dotar sentido y significado a la acción estratégica para proporcionarle coherencia como algo razonable y memorable que expresa la experiencia pasada y las expectativas, y como algo que debe ser construido, que incluye a las personas y captura el sentimiento y el pensamiento, encajando singularidades actuales y a la vez resulta atractivo construir. En resumen, lo que es necesario en la construcción de sentido es una buena historia.

Desde este punto de vista, la formación de la estrategia debe ser considerada como el resultado de un proceso colectivo de atribución de sentido a las acciones ya realizadas o en curso, más que como un proceso plenamente intencionado.

- **“Discourse Theory”** (Laine y Vaara, 2007). Según estos autores todas las prácticas estratégicas hacen referencia al discurso y a la retórica (ej.: participar en procesos formales de planificación estratégica, analizar y formular estrategias organizativas, convencer a otros de sostener iniciativas estratégicas específicas, comunicar estrategias a partes implicadas externas, desarrollar prácticas de planificación estratégica, establecer nuevas prácticas, ...). Cada vez se reconoce más que la estrategia tiene mucho que ver con el discurso. En esta línea hay cuatro enfoques discursivos de la estrategia:

- 1) La estrategia como un cuerpo de conocimiento cargado de ideología que proporciona un discurso a nivel macro y que es vista como un elemento de poder.
- 2) La estrategia como narración de la identidad organizativa, con un discurso a nivel meso, que para que convenza debe tener dos elementos: credibilidad y novedad (Barry y Elmes, 1997);
- 3) La estrategia como proyecto de cambio construido socialmente con discursos a nivel meso de proyectos particulares donde es esencial que estos proyectos estén justificados y legitimados en diferentes escenas sociales adaptando el discurso a cada caso.
- 4) La estrategia como conversación con un discurso a nivel micro, donde interviene la retórica conversacional dentro de la interacción social. Aquí interviene la retórica como elemento de persuasión para convencer a personas de diferentes escenas sociales e influyen mucho las competencias retóricas particulares utilizadas para construir una subjetividad.

- **“Narrative Theory”** (Czarniawska, 1998). El punto de partida es que las narraciones, incluso las más ordinarias en apariencia, contribuyen a organizar la vida colectiva y a darle sentido a partir de lo registrado en la práctica ya que es necesario comprender el impacto efectivo sobre la vida organizativa.

Esto permite comprender mejor como las acciones ordinarias desarrolladas por los miembros de una organización influyen en que emerja la estrategia y en cómo se institucionalizan las normas y reglas a medida que la estrategia toma cuerpo mediante el estudio circunscrito a las prácticas cotidianas y las capacidades de exploración colectiva de la organización. Por el camino, gracias a la exploración de significados que permiten las narraciones ordinarias, se opera una construcción colectiva que contribuye directamente a la producción de la organización y a que emerja la estrategia (La Ville y Mounoud, 2006).

Dentro de la Teoría Social se han desarrollado diferentes corrientes que impactan en la forma de analizar la acción social en la que queda enmarcada el *strategizing*. Reckwitz (2002) presenta la *Teoría de la Práctica* como una corriente dentro de la *Teoría Cultural* enmarcada en la *Teoría Social*.

A los teóricos de la práctica se les considera sucesores de la *teoría de la acción* dentro de la *teoría social* fundada por Max Weber y con fuertes influencias desde el punto de vista filosófico de Wittgenstein y Heidegger. Así para comprender las condiciones de la acción humana y el orden social confrontan el modelo del "*homo economicus*" (que basa la acción en su interés individual) y el "*homo sociologicus*" (que se rige por las normas y valores que tienen el consenso social). En ambos modelos destacan la función del conocimiento para permitir una organización simbólica de la realidad.

La *Practice Theory*, como subtipo de la *teoría cultural*, sitúa lo social en otro plano en relación a las otras teorías culturales. La unidad más pequeña del análisis social es la una única acción o estructura normativa.

En el caso de las *Teorías Culturales* el centro está conectado con las estructuras simbólicas y cognitivas del conocimiento. Una rama de la *teoría cultural* se centra en la mente humana, en ella la unidad menor de análisis es las estructuras mentales.

Dentro del *culturalismo mentalista* hay dos ramas, la *objetivista* y la *subjetivista*. La *objetivista*, desarrollada por Saussure y Lévi-Strauss, se basa en que el comportamiento humano es un efecto de las estructuras simbólicas de la mente inconsciente, así su unidad menor de análisis es el sistema simbólico inconsciente). La *subjetivista*, desarrollada por Alfred Schütz's, se basa en la fenomenología como una perspectiva subjetiva así el análisis se centra en describir los actos subjetivos (mentales) de las interpretaciones de los agentes y de sus esquemas de interpretación).

La *Practice Theory* se basa en las *prácticas sociales* y estas son su unidad menor de análisis. Para ello es necesario distinguir entre "*práctica*" (o *praxis*) de "*prácticas*" (en alemán es Praxis o Pracktiken). *Práctica* o *praxis* es la acción humana completa, y una *práctica* es una rutina de comportamiento que consta de diferentes elementos interconectados con acciones corporales y mentales.

Los trabajos seminales de Giddens (1984), Foucault (1980) y Bourdieu (1990), se focalizaron en la "práctica" como concepto teórico clave cuando se tratan actividades sociales. Para Giddens (1984) la estructuración es la cuestión clave pues las prácticas se reproducen y a veces se transforman en la acción social, por lo tanto materializan estructuras sociales. Según Foucault (1980) este punto es el que

nos obliga y permite incluir en las prácticas discursivas todo tipo de prácticas sociales además del puro discurso. Y para Bourdieu (1990) las prácticas constituyen una parte esencial de toda actividad humana, son la gramática de las disposiciones (inculcadas en hábitos) que definen lo que se puede y debe hacer en los campos sociales.

Todo ello permite concluir que existe una meta-teoría de las prácticas sociales que se puede aplicar en la investigación en estrategia, y nos proporciona la comprensión de los diferentes aspectos de las actividades y las prácticas en contextos como el de *strategizing* (Golsorkhi, 2010).

En resumen, dentro de la *Teoría Social*, la clasificación de las teorías sociales de referencia para la investigación en *Strategizing* planteada por Reckwitz (2002) y que sirve como referencia seminal en este campo, parte de la *Teoría Cultural* fundamentada en una forma de entender la acción y basada en el recurso de estructuras simbólicas de significado. La *Teoría Cultural* comprende las siguientes teorías con las correspondientes unidades de análisis:

- Teoría mentalista: basa las acciones sociales en las estructuras mentales de conocimiento y cognitivas como condicionantes del comportamiento humano y para regular el orden social.
 - Unidad de análisis: estructuras mentales.
- Teoría textualismo: las estructuras simbólicas están fuera de la mente, en los signos o discursos que componen la comunicación o en los textos.
 - Unidad de análisis: discursos.
- Teoría Intersubjetivismo: basa la acción social en la interacción entre los agentes, y en estas interacciones se transfiere significado que se internaliza mentalmente.
 - Unidad de análisis: interacciones.
- Teoría de la práctica social: entiende la práctica como un tipo de comportamiento rutinario que contiene diferentes elementos interconectados (actividades, conocimiento acumulado, actitud corporal, actividades mentales, experiencia, estados emocionales,...)
 - Unidad de análisis: prácticas.

2.4.3.- Teoría del cambio institucional

La teoría económica clásica trata de la asignación de recursos en las economías más desarrolladas. Pero para entender el proceso de cambio económico en un contexto global hay que ampliar el campo de acción y comprender el papel de las instituciones en la estructuración de la interacción humana. Se conocen los factores que producen un desarrollo exitoso pero poco del proceso para alcanzarlo (North, 2005).

Los elementos clave para el crecimiento económico son los determinantes económicos (inversión en educación, capital humano e investigación y desarrollo), el marco institucional (con las instituciones como reguladores que emiten las reglas del juego y proveen de bajos costes de transacción e incentivos para permitir competir en precio y calidad), y la herencia cultural (pues las ideologías determinan el soporte al desarrollo industrial y comercial).

En definitiva el *Cambio Institucional* ("*Institutional Change*") es la interacción entre *instituciones* (reglas del juego) y *organizaciones* (jugadores o "*players*"). El objetivo inmediato de las organizaciones es conseguir beneficios pero el último objetivo es sobrevivir en un mundo competitivo.

Las cinco proposiciones que caracterizan la *Teoría del cambio institucional* son:

- 1) La interacción continua entre instituciones y organizaciones en un entorno económico de escasez y, por lo tanto, en competencia, es la clave del cambio institucional.
- 2) La competencia fuerza a las organizaciones a invertir continuamente en el desarrollo de nuevas competencias y conocimiento para sobrevivir.
- 3) El marco institucional provee de la estructura que incentiva resultados a estas inversiones (competencias,...).
- 4) Las percepciones se derivan de los constructos mentales de los actores ("*players*").
- 5) Las economías de alcance y las externalidades de red de una matriz institucional que el cambio institucional incrementa y hace muy dependiente de la trayectoria ("*path dependent*").

La relación de la *Teoría del Cambio Institucional* con *strategizing* la fundamenta Johnson *et al.* (2003). Esta teoría se focaliza en el nivel macro de las organizaciones centrándose en el comportamiento, naturaleza y efectos de sus partes formales y colectivas. Así las organizaciones buscan legitimizar su ventaja competitiva con una estrategia para conseguir diferenciación lo cual debe reportar beneficios.

La *Teoría del Cambio Institucional* establece que los actores individuales y los grupos de actores juegan un rol significativo en el proceso institucional, y que para entender las instituciones hay que explorar la historia de negociaciones que han generado tipificaciones compartidas que permiten comprender el comportamiento organizativo, sus normas y sus reglas. Esta teoría permite establecer un enlace entre la actividad organizativa y la búsqueda de sentido y significado ("*sensemaking*").

Por otro lado la "*Teoría de los sistemas sociales*" (Luhmann 1986, 1995) ofrece una teoría de fundamentación a las prácticas estratégicas del *strategizing* que promueven un cambio estratégico en la

organización. Para ello caracterizan a las prácticas estratégicas como "*episodios*" que son una secuencia de eventos que tiene un principio y un final, basados en la comunicación y que promueven el cambio y además lo refuerzan. Caracterizan como episodios estratégicos de *strategizing* las conversaciones estratégicas, reuniones, workshops, etc.

2.5 Revisión de la investigación en *strategizing*

Partimos de que *strategizing* es un tema de investigación concerniente a la aplicación de la estrategia en la práctica (el "hacer o ejecución estratégica"), es decir quién la hace, qué hace, cómo lo hace, qué utiliza y qué implicaciones tiene para la configuración de la estrategia.

Como se ha destacado anteriormente, el crecimiento del *strategizing* como campo de investigación surge por la insatisfacción con la investigación sobre estrategia convencional (Jarzabkowski y Spee, 2009). Así mientras que las personas hacen estrategia, la teoría estratégica se ha centrado en el análisis multivariante de la compañía y los efectos de sus niveles en su configuración, con una ausencia de los actores humanos y sus acciones en la mayoría de teorías estratégicas, incluso en las que analizaban las dinámicas internas de la compañía como la visión "*resource-based*" (Johnson *et al.*, 2003). Estos estudios, en general, incorporaban un enfoque individual preliminar en los top managers, como si solo un grupo de la élite pudiera actuar estratégicamente.

La marginalización de los actores ha sido atribuida a las corrientes de la investigación estratégica dominantes basadas en la visión micro-económica (Johnson *et al.*, 2003), pero de forma incremental la investigación en estrategia ha tenido preocupación por ampliar y humanizar la investigación en management profundizando en la visión individual.

Así el desarrollo del campo de la investigación en *strategizing* ha tomado este tema seriamente, llevando a los actores humanos y sus acciones e interacciones al centro de la investigación estratégica. Y sobre todo, el *strategizing* provee de elementos más allá del estudio de los procesos organizativos incluyendo las actividades estratégicas ampliadas con las prácticas sociales (Whittington, 2007).

La *investigación general en strategizing* ha establecido los tres parámetros básicos de estudio (Lounsbury y Jarzabkowski 2006; Jarzabkowski *et al.*, 2007; Whittington 2006a), como los *profesionales* (las personas que realizan el trabajo de la estrategia), las *prácticas* (las herramientas sociales, simbólicas y materiales a través de las cuales se realiza la estrategia) y la *praxis* (el flujo de actividad en el que la

estrategia se realiza). Se adoptan estos tres conceptos para comprender como los estudios existentes los han utilizado y como se prevé su desarrollo en el futuro.

El análisis de la literatura presentado seguidamente se basa en el análisis de los enlaces entre el nivel micro y el macro de estos tres parámetros: *praxis, profesionales y prácticas*, se establece en base a una tipología basada en la forma en que los diferentes estudios conceptualizan a los profesionales de la estrategia y el nivel de la praxis estratégica que tratan de explicar siguiendo el estudio realizado por Jarzabkowski y Spee (2009).

La revisión de literatura realizada del campo del *strategizing*, incluye únicamente las publicaciones en Journals y capítulos de libros, tanto teóricos como empíricos, identificados explícitamente en el campo de la perspectiva del *strategizing* e incluidos en las citaciones de uno o más de los estudios seminales (Hendry, 2000; Johnson *et al.*, 2003; Whittington 1996, 2003) que se han identificado como fundamentales en este campo, pues establecen las tendencias para la investigación y orientaciones teóricas.

Esta revisión incluye los apartados siguientes:

2.5.1 Profesionales y praxis

2.5.2 Prácticas

2.5.3 Resultados

2.5.4 Líneas de investigación futuras en *strategizing*

2.5.1 Profesionales y Praxis

En este apartado se analiza en primer lugar cómo se ha tratado la relación entre profesionales y praxis en los estudios publicados de *strategizing*.

▪ Profesionales

En la investigación de *strategizing* se examina la estrategia como *algo que las personas hacen*, indicando un especial foco en los profesionales estratégicos. La literatura existente presenta amplias definiciones de lo que debe considerarse como un profesional estratégico, y los estudios empíricos indican que no debe considerarse como un profesional estratégico sólo a los profesionales individuales sino también a los grupos de profesionales, y por ello se plantea la necesidad de categorizar los diferentes tipos de profesionales tratados en este ámbito.

En este sentido, del análisis de los estudios existentes se llega a la conclusión de que existen dos dimensiones ontológicas para identificar a los *profesionales*, en función de las unidades de análisis utilizadas por los autores sobre los *profesionales* y su ubicación en relación a los límites organizativos, estos son:

- Si el profesional es un actor individual (CEO, Director Financiero,...) o agregado ("*top management*", "*middle management*", "*engineering*",...).
- Si el profesional está dentro (con una asignación jerárquica en la organización) o fuera de la organización (consultores, gurús, actores institucionales como cámaras de comercio, reguladores u otros grupos de interés como medios). En general los actores externos se han tratado de forma agregada como son los reguladores, consultores o analistas.

▪ **Praxis**

Se define como *praxis* el flujo de actividad donde la estrategia se lleva a cabo tratándose de una corriente que interconecta las micro-acciones de individuos o grupos con las más amplias de las instituciones donde están ubicados y donde hacen su contribución (Jarzabkowski y Spee, 2009). Esta definición proporciona el enlace entre el nivel micro y el macro de la investigación en *strategizing* ya que la *praxis* permite operacionalizar el *strategizing* a diferentes niveles desde el institucional al micro y además de forma dinámica mediante las interacciones entre niveles.

Esta definición se sustenta en la idea de que en la *praxis* es donde se encuentran las operaciones y las acciones, como síntesis dialéctica de los que ocurre socialmente y lo que las personas hacen, indicando que dicha *praxis* se puede dar en diferentes niveles.

Partiendo de esta definición y de la literatura existente se plantea el estudio de la *praxis* en tres niveles:

- **Micro:** en relación a los estudios que exploran la *praxis* estratégica a nivel de la experiencia individual o de grupo en un episodio específico como una decisión, una reunión o un workshop analizando fenómenos específicos relativamente próximos a los actores y sus interacciones.
- **Meso:** para los estudios que exploran la *praxis* estratégica en el nivel organizacional y sub-organizacional como un programa de cambio, un proceso estratégico o un patrón de acciones estratégicas.
- **Macro:** se refiere a los estudios que exploran la *praxis* estratégica a nivel institucional lo cual en general se realiza describiendo patrones de actuación en determinadas industrias.

▪ **Modelo**

La clasificación de la literatura existente en base a estas dos dimensiones, *profesionales* y *praxis*, según las cuales se desarrollan nueve tipologías de investigación en *strategizing*, como se representa en la Figura n°2.7, donde cada una representa un dominio para la investigación lo que permite una mejor comprensión de las áreas de estudio y así mismo facilitan la identificación de las lagunas (gaps), especialmente en los trabajos empíricos. Los niveles contemplados son:

- *Profesionales*: individuales internos, agregados internos y agregados externos.
- *Praxis*: micro, meso y macro.

Figura n°2.7: Tipología de Investigación en SAP según tipo de profesional y praxis.



Seguidamente se describe cada una de las tipologías planteadas.

Tipología A: Profesionales individuales y Micro-Praxis

Estudios empíricos existentes principales que enlazan los individuos con la micro-praxis:

- Mantere (2008): estudia el enlace entre las experiencias individuales en su *praxis* estratégica personal en función de su responsabilidad organizativa y su contribución a la estrategia.
- Beech y Johnson (2005) estudiaron el rol de un nuevo CEO y la formación de dinámicas estratégicas con la interacción de profesionales individuales.

- Samra-Fredericks (2003) estudió la relación del *sénior manager* con la *praxis* de decisiones estratégicas específicas.
- Jarzabkowski y Spee (2009) citan también donde se analiza la actuación individual y su encaje con las acciones en *strategic workshops*.

Estos estudios también proporcionan enlaces con enfoques teóricos como son:

- ▶ En relación a teorías sociales y la teoría del rol cognitivo: Mantere (2008).
- ▶ En relación a teorías identitarias: Beech y Jonhson (2005).
- ▶ En relación a teorías etno-metodológicas: Samra-Fredericks (2003).

Otro estudio proporciona recursos teóricos de la psicología cognitiva para entender los enlaces de las acciones de los estrategas y como encajan con sus *prácticas estratégicas* y en su *praxis* (Hodgkinson y Clark, 2007).

Destacan que este dominio focalizado en el individuo, con visión micro, es un campo con muchas oportunidades de investigación. Especialmente el análisis de las conversaciones entre los actores para comprender mejor las competencias ("*skills*") y actividades de cada profesional y como esto influye en la *praxis* de la negociación del objetivo estratégico.

Tipología B: Profesionales individuales y Meso-Praxis

Este dominio explica el encaje individual en la *praxis* organizacional o *meso-praxis*. Los estudios empíricos existentes son:

- Sobre el enlace de las acciones a nivel individual y la *praxis* que configura la estrategia organizativa (Rouleau, 2005)
- O del enlace de individuos o actores agregados con la *meso-praxis* de las unidades sub-organizativas como unidades de negocio (Stensaker y Falkenberg, 2007).

Tipología C: Profesionales individuales y Macro-Praxis

En este ámbito se estudia la relación entre lo individual y la *macro-praxis*, donde macro se refiere a instituciones, mercados o industrias.

Los estudios empíricos representan gran dificultad para analizar los enlaces entre las acciones individuales y el nivel de *macro-praxis*. El estudio existente es:

- Sobre como las alianzas suponen un estrategia legítima analizando el rol del CEO en 20 compañías aéreas y como su discurso legitima las alianzas como forma dominante de competitividad en este sector (Vaara *et al*, 2004).

Las aportaciones teóricas ofrecen desarrollos en la teoría institucional y en teorías prácticas sobre la reciprocidad de agencia y estructura.

Tipología D: Profesionales agregados y Micro-Praxis

En este dominio se incluyen los estudios que analizan las relaciones entre los profesionales como actores agregados y las micro-prácticas. Los estudios existentes son:

- Los que agregan los actores por posiciones como *middle managers* (Sillince y Mueller, 2007) o por función como *ingenieros* (Laine y Vaara, 2007).
- Balogun y Johson (2005) muestran como los *middle managers*, agregados como actores en divisiones, como ingenieros, experimentan un cambio estructural.
- Algunos autores están interesados en mostrar cómo estos actores agregados construyen sus *micro-praxis* en base a la toma de decisiones y mostrando experiencias de estos grupos (Whittington *et al.*, 2006c).
- Laine y Vaara (2007) estudiaron como tres grupos de diferentes actores construyen su propia posición dentro de la estrategia organizativa a través de sus discursos según su situación en el *top-management*, el *middle management* o como *ingenieros de proyectos*.
- Un enfoque similar hicieron Sillince y Mueller (2007) explicando las diferentes posiciones tomadas por el *middle management* y el *top management* en un caso de fracaso estratégico.

Tipología E: Profesionales agregados y Meso-Praxis

En este dominio algunos estudios se centran en un tipo de actor agregado, como *middle managers* (Balogun y Johnson, 2005) o *top managers* (Jarzabkowski, 2003), en múltiples grupos de actores agregados (Hoon, 2007), actores periféricos o corporativos o comparando diferentes tipos de *praxis* estratégicas de cada grupo.

En único trabajo de investigación se muestra como las decisiones clave se toman a lo largo de la evolución de dos compañías italianas, analizando los actores que toman las decisiones y las praxis de las dos compañías (Salvato, 2003).

En este dominio muchos estudios se enfocan al estudio de los enlaces entre la *praxis* definida por los actores agregados y la *praxis* del nivel sub-organizacional u organizacional. En este sentido existen estudios relativos a procesos estratégicos específicos, a cambio estratégico, a comportamiento competitivo y a actores agregados como participantes de reuniones estratégicas (Jarzabkowski y Seidl, 2008).

Tipología F: Profesionales agregados y Macro-Praxis

Este dominio examina la relación entre los profesionales agregados dentro de organizaciones con macro-praxis como instituciones, industrias o sectores.

Existen pocos estudios empíricos en este ámbito, así se destaca el estudio de los *strategic workshops* en diferentes sectores (Hodgkinson *et al.*, 2006). Destacan algunos artículos conceptuales en este ámbito relativos a:

- La conceptualización de la institucionalización de una *family business* como organización empresarial (Melin y Nordqvist, 2007).
- La relación entre actores agregados, los *corporate managers* de compañías multinacionales de venta al detalle ("*retail*"), y actores extra-organizativos como analistas de valores conformando la *praxis* de este tipo de compañías (Palmer y O'Kane, 2007).

Tipología G: Profesionales agregados extra-organizativos y Micro-Praxis.

Este dominio examina como los actores extra-organizativos influyen en la *praxis* a nivel micro, pero estas interacciones no han sido tratadas en los estudios empíricos.

Los antecedentes teóricos y empíricos en este dominio son muy limitados, en especial en lo que refiere a actores externos como los consultores, en micro-prácticas como workshops, reuniones y decisiones, lo que ofrece oportunidades considerables para la investigación de cómo influye la praxis de los actores externos en la praxis de los actores internos y por tanto en la formación de la estrategia.

Cabe destacar que diversos estudios de *strategizing* si hacen referencia con alusiones perimetrales a este tipo de actores externos como son los consultores, medios de comunicación, gurús y actores institucionales como *business schools* (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Whittington 2003, 2006a).

Así mismo existen estudios que señalan la influencia de los consultores externos en la praxis de *strategic workshops* (Hodgkinson *et al.*, 2006) o iniciativas de reorganización (Whittington *et al.*, 2006c).

Tipología H: Profesionales agregados extra-organizativos y Meso-Praxis

Existen pocos estudios, como es el de Whittington *et al.* (2006c), que señala las presiones de los reguladores gubernamentales en una organización y en discusiones en workshops.

Otros estudios se refieren a los consultores externos y su influencia en la planificación e implantación estratégica en organizaciones (p.ej. Laine y Vaara, 2007). En ambos se muestra la implicación indirecta de actores externos agregados en la *praxis* estratégica de las organizaciones pero la evidencia es incidental, ya que este tema no ha sido central ni en los estudios teóricos ni en los empíricos en el campo del *strategizing*.

Tipología I: Profesionales agregados extra-organizativos y Macro-Praxis

Este dominio examina la asociación entre actores extra-organizativos y la macro-praxis. El interés en este ámbito es creciente como muestra el número de artículos teóricos que conceptualizan esta asociación con múltiples actores en el campo de la construcción de la estrategia. Se destacan:

- Whittington (2007) propone una visión de la estrategia institucional junto con las conexiones con otras organizaciones como las *business schools*, los medios de comunicación, las instituciones estatales y financieras (Whittington *et al.*, 2003; Whittington, 2006a).
- Otros proponen las relaciones con otros actores externos específicos como son los investigadores o los analistas (Melin y Nordqvist, 2007) y los sistemas de gobierno (Plamer y O’Kane, 2007).

Estos artículos conceptuales promueven el estudio de los recursos estratégicos que se institucionalizan y como se usan en la praxis estratégica (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2003). Adicionalmente un único artículo empírico analiza el papel de las praxis institucionales y la creación de nuevas prácticas (Lounsbury y Crumley, 2007).

En resumen, como muestra la figura 2.7, en el campo empírico del *strategizing* predominan los dominios A, B, D y E, en particular el dominio E, pues los investigadores continúan interesados en los grupos de actores en el nivel organizativo o sub-organizativo.

Los dominios G y H son claramente ámbitos a potenciar en las investigaciones para analizar como los profesionales requieren la influencia de actores externos para su práctica estratégica.

2.5.2 Prácticas

Las diferentes visiones que ha tenido la definición de *prácticas*:

- Las interrelaciones con un conjunto de ajustes espaciales y materiales siendo como una extensión de las prácticas.
- Los aspectos materiales de las prácticas, la emoción y las motivaciones que pueden no ser conscientes en el actor de las mismas, revelándose las prácticas como un repositorio de copia de habilidades que los actores aplican inconscientemente dentro de su campo de acción.
- Como socio-materiales, de forma que cualquier actividad no puede ser separada de los ajustes materiales donde estas actividades se producen.

El campo del *strategizing* ha intentado traducir este conjunto de conceptos de las prácticas incluidas en el hacer estratégico, estableciendo la definición siguiente:

“Prácticas incluye diversas rutinas, discursos, conceptos y tecnologías a través de los cuales es posible la labor estratégica, no incluyendo tan solo las más obvias como revisiones estratégicas (strategy-reviews, off-sites) sino también las incluidas como herramientas de consultoría o académica (Porterian analysis, hipotesis testing,...) y otros materiales tecnológicos y artefactos (power-points, flip-charts, etc).” (Jarzabkowski y Whittington, 2008).

Pero quizás el enfoque más común a las prácticas ha sido construido en el campo lingüístico en relación a las prácticas discursivas de los profesionales de la estrategia (p.ej. Balogun y Johnson, 2005; Laine y Vaara 2007; Rouleau, 2005; Samra-Fredericks, 2003; Sillince y Mueller, 2007; Vaara *et al.*, 2004).

Así el dominio del enfoque discursivo puede ser debido a los importantes antecedentes teóricos y metodológicos de los estudios discursivos, que han provisto la teoría que examina las formas de narrar las prácticas estratégicas.

Otro enfoque emergente en el estudio de las formas de hacer la estrategia es el de las prácticas de las reuniones y workshops con relación a la teoría de los episodios o de la teoría de los rituales. Exponen también los estudios empíricos existentes que examinan las prácticas típicas utilizadas en la estrategia analizando aquellas que dan forma a la praxis estratégica, como por ejemplo:

- La comparación de las prácticas exploratorias de actores periféricos con la búsqueda de prácticas estables de los actores corporativos para explicar cómo surgen las innovaciones y se incorporan en la corriente principal de la estrategia corporativa.
- La comparación de las prácticas estratégicas en base a como las prácticas de las unidades de negocio evolucionan a lo largo del proceso estratégico de cambio.
- O el rol mediatizador de las prácticas administrativas de hacer estrategia, como por ejemplo la asignación de recursos, la monitorización y el control.

Se han realizado pocos estudios empíricos sobre las prácticas, su difusión y su papel en la praxis estratégica, y aun que existen artículos que conceptualizan las prácticas culturales e históricas que conforman las prácticas disponibles para los estrategas para consolidar su rol, existen un conjunto de lagunas (o *gaps*) a destacar en la literatura de *strategizing* que ofrecen oportunidades de desarrollo en este campo como son:

- La interacción entre las prácticas estratégicas institucionalizadas y las acciones e interacciones de los profesionales estratégicos que ha tenido poca atención investigadora.
- También el estudio de las prácticas materiales, solo con alguna excepción como el estudio de Whittington *et al.* (2006c).
- Hay pocos estudios publicados del rol de los artefactos materiales y tecnológicos como el PowerPoint o sistemas de números o de los ajustes espaciales de los profesionales en una reunión o workshop.
- Igualmente ocurre en relación a las prácticas intangibles como el saber hacer (“know-how”), motivaciones, emociones, aunque existen estudios que tratan estos temas tangencialmente (p.ej. Samra Fredericks, 2003).
- Existe también poca información en como los actores de la estrategia avanzan como actores estratégicos y se construyen así mismos con un trabajo sobre su identidad.
- En el estudio de que hacen los estrategas es importante un análisis más cercano de los materiales a utilizar, el posicionamiento físico en los episodios estratégicos, el sentido del humor, la frustración, la ira, la anticipación, etc. y su papel en las prácticas estratégicas.

- Y en definitiva, falta abordar de forma sistemática el análisis del conjunto de prácticas mediante estudios empíricos.

2.5.3 Resultados

El reto para la investigación en *strategizing* es desarrollar un intenso foco en los resultados sustanciales. En este sentido establecen cinco tipos de resultados en la literatura actual: individuales, de grupo, proceso de *strategizing*, resultados organizativos e institucionales.

Estos cinco tipos de resultados vienen determinados por el nivel de praxis donde se asocian: micro, meso y en algunos niveles extendido del macro. En este sentido se establecen cinco categorías de resultados: personal, grupo, proceso estratégico, institucional y organizativo.

- **Resultados individuales o personales:** se estudian los niveles micro para identificar los resultados en la experiencia individual.

Por ejemplo, Beech y Johnson (2005) estudiaron como un nuevo CEO experimentó un resultado basado en la identidad pues usó su poder para reforzar su autoridad. Jarzabkowski y Spee (2009) citan estudios que relacionan los resultados personales con la praxis estratégica para un individuo como forma de enriquecimiento del trabajo, capacidad de influencia y desarrollo personal.

- **Resultados de grupo:** para analizar las asociaciones entre actores agregados y los resultados.

En este sentido por ejemplo Hoon (2007) mostró como los mandos intermedios obtuvieron la aprobación de sus iniciativas a través de compromisos adquiridos en conversaciones informales con los *senior managers*.

Otros estudios muestran como grupos obtienen soporte a sus intereses usando discursos para resistirse a la estrategia corporativa (Laine y Vaara, 2007). Jarzabkowski y Spee (2009) también destacan que se ha estudiado la diferencia de práctica de la estrategia entre diferentes grupos, por ejemplo entre las unidades corporativas y las unidades de negocio y los actores periféricos y su capacidad de influencia en la estrategia.

- **Resultados de proceso estratégico:** en este ámbito se estudian los resultados en la *praxis* estratégica a los niveles organizativos y sub-organizativos, explicando los resultados que se

plantean a lo largo del proceso de estratégico. Lo estudios existentes se basan en los resultados relativos a:

- creación de la estrategia (Mailtis y Laurence, 2003),
 - iniciativas estratégicas (Hoon, 2007),
 - implantación de la estrategia (p.ej. Balogun y Johnson, 2005; Sillince y Mueller, 2007).
- **Resultados Organizativos:** este tipo se basa en el nivel organizativo donde existen estudios que se focalizan en analizar los fracasos estratégicos por aspectos financieros (Mailtis y Lawrence, 2003), o en como la praxis de los individuos o los grupos influyen directamente en los resultados de rendimiento en base a mejorar las entregas del servicio al cliente (Rouleau, 2005).

Jarzabkowski y Spee (2009) mencionan que existen interesantes contribuciones que enlazan la praxis de diferentes grupos de actores y los resultados organizativos, comparando las actividades de los actores centrales y periféricos en diversas organizaciones, ilustrando como las innovaciones del nivel perimetral fueron adoptadas en el centro, proporcionando las bases para el cambio organizativo.

Salvato (2003) aportó claros enlaces entre las micro-decisiones en dos compañías italianas y el desarrollo de capacidades únicas que fueron finalmente sus principales ventajas competitivas.

- **Resultados Institucionales:** tal como se ha mostrado anteriormente en el nivel macro existe muy poca investigación empírica, con lo cual ocurre lo mismo con los resultados institucionales. En todo caso existen dos estudios que explican el desarrollo de tipos particulares de resultados institucionales:
- Vaara (2004) explicó el aumento de las alianzas como un modo de praxis estratégica en la industria de la aviación.
 - Lounsbury y Crumley (2007) explicaron como la institucionalización de la gestión de activos monetarios es una práctica dominante en la industria de USA de gestión de fondos de inversión.

2.5.4 Líneas de investigación futuras en *strategizing*

Strategizing ha tenido un rápido crecimiento en los últimos años como muestran los siguientes datos:

- Una comunidad virtual de más de 3.700 miembros
- Un portal oficial en internet www.strategy-as-practice.org
- Sesiones en tres de las principales conferencias internacionales (Academy of Management - AOM, European Group of Organization Studies (EGOS), Strategic Management Society- SMS).
- Un grupo permanente de trabajo en EGOS (European Group of Organizational Studies).
- Un número creciente de publicaciones en revistas de reputación.

A pesar de ello tiene importantes retos que afrontar en materia de investigación (Jarzabkowski, 2006).

Los principales son:

- Como medio importante para avanzar el programa de investigación en *strategizing* es la necesaria explotación y exploración de diferentes perspectivas y conceptos utilizados en teoría social y la comparación con sus roles y su valor explicativo para la estrategia en tanto que práctica social.
- Validar la aproximación al *strategizing* con estudios empíricos que puedan demostrar el potencial de esta aproximación, ya que al ser un dominio relativamente nuevo no se dispone de suficientes estudios empíricos.
- Para poder imponer el *strategizing* como campo de investigación legítimo se deben establecer enlaces con otros campos de investigación, como por ejemplo se ha investigado en enlace con “*Resource Based View*” basado en los recursos.
- Finalmente otro reto es ampliar la base de investigación en *strategizing* actualmente muy centrada en Gran Bretaña y los países escandinavos, para incluir investigadores en estrategia de otros países.

2.6 *Strategizing* y Liderazgo

El liderazgo como tal tiene multitud de referencias académicas pero aquí nos centraremos en su relación con *strategizing*. Para ello se tomará como referencia a quién se considera como líder de la organización o “*general manager*”, que según Andrews (1971) es el que realiza la gestión o management del total de la compañía o de una subunidad autónoma.

Así denominaremos líder o “*general manager*” al máximo directivo de la organización (CEO o *chief executive officer*), concepto que comprende también a los miembros de la oficina del presidente, executive o sénior vicepresidentes que tienen responsabilidades interfuncionales, presidentes o managers de divisiones o centros de beneficio multifuncionales, y similares de unidades organizativas parcialmente autónomas.

Se destacan como las cuatro principales responsabilidades del líder o “*general manager*” supervisar las operaciones actuales, planificar operaciones futuras, coordinar las funciones y capacidades de su organización, y realizar una contribución personal distintiva. Es responsable del éxito del negocio, de la calidad y efectividad del éxito en la competencia en el presente y el futuro, y de las soluciones de los problemas económicos y humanos para atender a la producción de bienes y servicios (Andrews, 1971).

Así del líder se espera que desarrolle y cambie la estructura y que capacite a las personas de forma que permita el éxito del negocio y la satisfacción individual asegurando la eficacia y eficiencia. El líder es presionado continuamente por los subordinados para que tome decisiones para las que no se está preparado, esto le supone eliminar o reasignar recursos, reclutar a jóvenes managers, evaluar para premiar y para penalizar, reorganizar, etc.

El gran problema es cómo medir si un líder hace o no bien las cosas. Un líder es evaluado en primer lugar por los resultados económicos, pero no solo se evaluará el beneficio presente y la capacidad de la organización, sino que también las decisiones de reinversión de nuevo capital o lo que pueda aportar beneficios en los próximos años. También es importante tener en cuenta al hacer el balance completo del éxito del líder lo que sus subordinados o supervisores dicen de él y si consideran su gestión exitosa.

En definitiva Andrews (1971) señala como la principal función del líder supervisar el proceso continuo de determinar la naturaleza de la compañía y revisar, ajustar e intentar alcanzar sus objetivos. Estos objetivos deben ser conocidos por parte de sus subordinados y es un rol claro de liderazgo clarificarlos con antelación, con lo cual Andrews ya apuntaba la necesidad de clarificar objetivos.

Pero la relación entre gestión estratégica y liderazgo la planteó de forma más concreta Mintzberg (1973) tratando la toma de decisiones estratégicas y apuntando a diferentes modos de enfocarlas en base

diferentes estilos de liderazgo. Para ello propuso tres modelos de liderazgo cuando se aplica el proceso formal de análisis y explicitación de la estrategia en un plan con visión de futuro:

- *Emprendedor*, con líderes que confían en su organización y son capaces de asumir grandes riesgos, y normalmente operan en entornos de gran incertidumbre.
- *Adaptativo*, donde las organizaciones avanzan y se adaptan a entornos complejos mediante pequeños pasos.
- *Planificación*, cuando se aplica el proceso formal de análisis y explicitación de la estrategia en un plan con visión de futuro.

En general, la relación del *strategizing* y el liderazgo ha sido tratada directamente en pocos estudios, en algunos se han establecido la evolución de los modelos de liderazgo aplicados en la implantación de la estrategia (Bourgeois y Brodwin, 1984) y en otros se han analizado casos concretos donde el rol del máximo líder de la organización ha sido determinante en la implantación de la estrategia (Colville y Murphy, 2006).

Por otro lado existen estudios que asocian la narrativa a la aplicación del liderazgo estratégico como elemento clave de éxito para el *strategizing* (Fenton y Langley, 2008; Vaara, 2004).

Seguidamente se detallan los aspectos principales de algunos de los estudios que relacionan *strategizing* y liderazgo y los que tratan la influencia del liderazgo en la implantación de la estrategia.

2.6.1 Estudios sobre *strategizing* y liderazgo

Desde el punto de vista de *strategizing*, múltiples artículos citan las necesidades de competencias del líder en procesos de *strategizing*, exponiendo que el manager estratégico requiere nuevas capacidades para un mayor compromiso con la práctica (Whittington, 2004) y además de las capacidades de planificación estratégica se requieren las de pensamiento estratégico (Mintzberg, 1994).

Este pensamiento estratégico se basa en la síntesis que implica intuición y creatividad lo cual proporciona como resultado disponer de una perspectiva integrada de la compañía, con una visión de la dirección no demasiado articulada pero que otorga a la organización una libertad para que aparezcan estrategias en cualquier momento y lugar de la organización, disponibles para iniciar procesos de

aprendizaje desordenados con miembros de diferentes niveles de la organización implicados en ellas y en definitiva propicia la innovación y el aprendizaje organizativo.

Pero existen pocos estudios empíricos que relacionen los dos conceptos de *strategizing* y liderazgo, destaca el caso de estudio que analiza el liderazgo en relación con el *strategizing* y el *organizing* o “organización como práctica” (Colville y Murphy, 2006). Su planteamiento parte de que ante la situación de cambios profundos y las incertidumbres que pueden socavar una estrategia y la organización que debe realizarla, sostienen que la mejor forma de dar sentido a la relación entre *strategizing* y *organizing* es vía el liderazgo.

La idea que plantean es que el liderazgo actúa como facilitador articulando la estrategia y la organización cuando se realizan cambios significativos y concluyen que la estrategia es necesaria, pero no es suficiente en si misma pues se necesita también la organización, y que de hecho una buena estrategia y una buena organización dan sentido la una a la otra, y sin una buena organización difícilmente se puede implantar una estrategia por muy bien planteada que esté.

Según ellos, la puesta en práctica de la estrategia supone trasladarla a planes operativos y planes de trabajo departamentales siguiendo un proceso que se inicia con el análisis de los supuestos de partida (comprensión del entorno en base al análisis de mercados, principales actores, análisis de entorno y de la posición competitiva, stakeholders clave, fortalezas y debilidades), establecimiento de los fines estratégicos para definir lo que se tiene que conseguir en términos de misión, visión, iniciativas estratégicas, objetivos y líneas de negocio, concreción de los medios estratégicos, diseñando una organización que permita implementar la estrategia concretando las propuestas de valor, capacidades y relaciones clave así como la arquitectura organizativa y finalmente los planes operacionales, especificando objetivos, tareas, recursos, plazos, procesos y presupuestos.

Aseguran que el problema se plantea al aparecer variables que pueden hacer que una buena estrategia y un buen diseño organizativo no sean suficientes para alcanzar el éxito. Esto es debido a que los mercados y los clientes se mueven rápido (en “*velocity environments*”), afectando a las tecnologías, a los costes de estructura o simplemente a las preferencias de los clientes y hacen que las organizaciones tengan que ser más flexibles que nunca para sobrevivir.

Estos elementos, combinados con las enormes presiones sobre los precios para obtener rentabilidad y beneficios para los accionistas, generan un entorno exigente y requieren el establecimiento también de grandes retos internos. Para responder a las crecientes demandas del mercado global es necesario establecer las bases del estilo de liderazgo que permita crear una nueva cultura de dirección y permita afrontar un cambio profundo en la organización.

En general, concluyen que la cultura organizativa prioriza la estabilidad frente al cambio, con una fuerte aversión al riesgo y centrada en una visión muy interna, lo cual dificulta la generación y transmisión de nuevas ideas primordial para el futuro de las organizaciones. En definitiva el estilo de liderazgo debe facilitar pasar de un estado pasivo a uno proactivo, transmitiendo energía en la estrategia y la organización, adaptando los procesos para conseguir una visión más cercana al entorno. Así el liderazgo constituye el concepto conector de estrategia y organización, con el reto de evolucionar roles estables a roles dinámicos y consiguiendo que el liderazgo sea el catalizador para hacer frente al cambio.

Su propuesta es que para conseguir esta actitud es necesario consolidar comportamientos de liderazgo (*"leadership behaviours"*), un modelo de valores para mostrar los valores de la compañía en el contacto diario (respeto para las personas, integridad, excelencia), la creación de un interés por el entorno (*"external focus"*) para enfocar la realidad teniendo presentes a los competidores, dirigir con pensamiento estratégico, implementar con integridad, energía y velocidad, fomentar el aprendizaje y compartición de ideas, conseguir resultados a través de las personas y evaluar resultados.

De esta forma, una organización que defina, actualice y confirme su estrategia y su organización a través del liderazgo, podrá impulsar la innovación y proporcionar al cambio una cara humana así como una dimensión ética al basarse en los valores fijados en la creación de la empresa como elemento central de su cultura.

Estos aspectos culturales, se pueden visualizar en base a tres ideas, valores, comportamientos e imagen/marca, que proporcionan una *"brújula moral"* para la toma de decisiones, tanto en temas operacionales como de negocio. Así mismo la centralización entorno a los valores centrales (*"core values"*) junto con una descentralización para promover la innovación local asegura la dirección central pero a la vez se fomenta la interpretación y la delegación.

En definitiva su visión es que la conexión entre los valores y liderazgo, reforzada con la articulación de los comportamientos de liderazgo, es central para proveer de continuidad y cambio a la vez y poder establecer un modelo de desempeño ("*performance management system*") con un sistema de compensaciones retributivas que refuerce su implantación. El sistema de evaluación documenta los comportamientos que permiten alcanzar los objetivos y conecta la estrategia con la organización.

Así mismo la comunicación clara de la visión de futuro y del plan de acción facilita prepararse para retos y alinear a la organización con el apoyo de sistemas potentes de control de gestión para así asegurar la supervivencia y alcanzar un crecimiento sostenible. Por tanto el desarrollo del liderazgo permite potenciar a los niveles, sénior y mandos intermedios, dando sentido a la estrategia y asegurando su alineamiento. Para ello es recomendable realizar encuentros para dialogar y ayudar a interpretar los retos planteados, y fomentar la formación en liderazgo para operativizar la estrategia y no solo en gestión que suele ser el foco de la formación.

Proponen que para dar sentido organizacional ("*organizational sensemaking*") de forma real, es clave dar información de forma pragmática, para disminuir la incertidumbre, respondiendo a la pregunta "*¿qué pasará?*" para después responder "*¿qué tengo que hacer después?*", y en definitiva, ayudar a interpretar y clarificar el significado de los acontecimientos, para después comprender las acciones que se deben desencadenar.

De esta forma resulta más fácil la comprensión de los procesos que se deben adaptar de forma dinámica, y la estrategia y la organización pasan de ser nombres a ser verbos, *strategizing* y *organizing*, es decir, que se realizan como práctica. En este contexto el liderazgo en múltiples niveles proporciona el poder de motivación para el cambio y lo acelera pues es el factor crucial para trasladar la estrategia en acción organizativa.

En entornos estables, es posible reconocer la estrategia y la organización sin identificar el poder que el liderazgo puede dar a la organización, pero en entornos de cambios rápidos, el liderazgo se convierte el factor organizativo de éxito definitivo, y a la vez humaniza *el strategizing* y *el organizing*, superando por tanto la utilización de "estrategia y organización" por "*strategizing* y *organizing*", ya que en realidad se puede añadir el -ing, en todos los casos.

La conclusión, según Colville *et al.* (2006) es que para implementar el cambio y trasladar la estrategia en acción a través de la organización, el vehículo apropiado es el liderazgo, entendido como energía y movimiento, “articulando” estrategia y organización y trasladando a la acción. Para ello es necesario fomentar la generación de ideas y que la gente las proponga, y así mismo, se necesita una cultura y una organización para llevar las ideas a la acción. Explicitar los valores en los que se basa la cultura, *quienes somos* más que *qué somos* (“who we are” más que “what we are”), y que la cultura se base en lo que es la organización.

En este sentido para cambiar los comportamientos organizativos que expresan la cultura, es necesario codificar estos cambios y alinear los sistemas de recursos humanos para reforzar los comportamientos que se quieren promover. Y finalmente, se debe tener un propósito estratégico para definir a donde te diriges, y esta estrategia debe traducirse en táctica concreta.

El liderazgo habla de lo que hace la gente, el hacer y el sentido de la estrategia y la organización en la práctica, expresando en la práctica lo que el *strategizing* y el *organizing* dicen en la teoría, aportando flexibilidad, humanidad y humildad. De acuerdo con este planteamiento, la estrategia planificada no hace falta que sea perfecta, pues con un buen liderazgo el *strategizing* hace suplir las carencias de una definición perfecta de la estrategia.

Otro caso de estudio relacionado con *strategizing* y liderazgo es el de Vaara (2004) basado en el estudio organizativo de diversas compañías aéreas para analizar como los discursos de los CEO’s legitimaban las alianzas, forma competitiva más practicada en la industria aérea. Este estudio constituye un análisis singular en la investigación de *strategizing* pues establece enlaces entre el análisis micro y macro (Whittington, 2006).

Pye y Pettigrew (2006) además de valorar el estudio de Colville y Murphy (2006), pues permite mostrar claramente al liderazgo como catalizador entre *estrategia/strategizing* y *organización/organizing*, destacan su gran vinculación con el aprendizaje, pues muestra como la mejora y desarrollo de las habilidades permite una mejor intervención y efectividad en el cambio estratégico que lo caracterizan como un proceso de aprendizaje político.

Otra aportación sobre *strategizing* y liderazgo es la focalizada en determinar las principales tareas de los directivos en relación con el *strategizing* (Vogler y Rouzies, 2006), concluyendo que son en primer lugar proporcionar información a los diferentes niveles jerárquicos que al recibirla les permita guiar a sus colaboradores dando sentido a estas informaciones, en segundo lugar trabajar con sus colaboradores en reuniones formales y en encuentros informales, con los clientes, periodistas, etc., gestionando sus contactos con el fin de buscar lo mejor para la empresa y en tercer lugar decidir las grandes líneas de la estrategia, asignando recursos, arbitrando entre lógicas diferentes y proponiendo nuevas vías. Este tercer rol es el más cercano al *strategizing*.

Para Vogler y Rouzies (2006) los tres ejes fundamentales de la actuación de los directivos son el estratégico, el organizacional y el de cambio. El rol estratégico es donde el líder imprime una dirección, un sentido colectivo, una estrategia que dirige y enmarca las acciones. El rol organizativo es el que lo conforma como arquitecto configurando la estructura organizativa, creando el marco en el que se van a realizar los directivos operacionales y marcando la distancia que quiere conservar con ellos que determina el nivel de autonomía que les concede y el tercer rol es el de la gestión del cambio es decir de la transición entre un sistema obsoleto a uno nuevo adaptado al nuevo contexto. Estos roles del directivo en el *strategizing* impactan en la práctica estratégica de los mandos intermedios.

Por otro lado Carroll (2008) realiza una traslación de los principios del *strategizing* al estudio liderazgo. Partiendo del modelo de competencias de Boyatzis (1982) constata la limitación que supone este modelo pues analiza los actores de forma individual de forma aislada de los otros y del contexto. Para ello realiza un estudio empírico con 65 participantes en programas de desarrollo de liderazgo para analizar su evolución desde el punto de vista del liderazgo como práctica, analizando los tres componentes: *praxis, prácticas y profesionales*. De esta forma analiza como el enfoque de la práctica se puede aplicar directamente en la teoría del liderazgo y su desarrollo.

Así, partiendo de las preguntas de Whittington (2003) planteadas en la agenda de investigación en *strategizing*, substituye *strategizing* por *liderazgo* y las utiliza para comprender como se aplica el liderazgo en la actividad concreta más que en procesos abstractos. Estas preguntas son:

“Donde y como se realiza el trabajo de liderazgo; quien realiza el trabajo de liderazgo; cuales son las técnicas y herramientas comunes utilizadas en liderazgo; cómo se organiza la tarea de liderazgo, como se comunica y como se asimila”.

El liderazgo que emerge de este discurso es uno de intencionalidad, profundidad, autenticidad e investigación. También surge un enlace entre práctica y proceso donde los participantes llegar a ser conscientes de multitud de acciones, reacciones e interacciones que realizan en el liderazgo cotidiano.

Pero en definitiva Whittington (1996) planteaba que la investigación en liderazgo tiene una tradición en establecer las características y comportamientos de los líderes carismáticos y transformadores, pero esto no es suficiente pues no aborda el trabajo (“no heroico”) y rutinas cotidianas de los profesionales de la estrategia.

Por otro lado, existen multitud de estudios sobre el liderazgo en el sector académico, del que se destaca el de Spendlove (2007), que señala las principales competencias requeridas para un liderazgo efectivo, donde la credibilidad y experiencia en el sector son aspectos básicos valorados además de la habilidad para comunicar y negociar con otros. Resume las competencias requeridas para los máximos responsables de una universidad (presidente, rector o vice-rector) agrupadas en actitudes, conocimientos y comportamientos. También señala que las organizaciones académicas tienen una particularidad en su dirección pues se caracterizan por ser “*anarquías organizadas*”.

A partir de los modelos transformacionales (basado en el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual) o transaccionales (donde la relación de los líderes y sus equipos se basa en el cumplimiento de objetivos) de liderazgo, Spendlove (2007), muestra evidencias de que el más efectivo para el sector académico es el transformacional o carismático y que el traslado de las prácticas de los negocios directamente al sector académico puede ser inapropiado. Así las principales competencias identificadas para un liderazgo efectivo en el sector de la educación superior son:

- Actitudes: autoconciencia, flexibilidad, abertura, honestidad, discreción, visibilidad, aceptación de errores y de consejos o soporte, sensibilidad a los puntos de vista de otros.
- Conocimientos: de la vida universitaria, comprensión del funcionamiento de los sistemas universitarios y de los procesos académicos.
- Comportamientos: trabajar para mantener la credibilidad y respeto académico, actuar de acuerdo con los modelos del rol, pensamiento estratégico y con amplitud de miras, compromiso con las personas, escuchar a los demás, consultar, negociar, comunicar claramente, delegar, motivar, actuar como mentores y construir equipos.

Además en relación al liderazgo en el sector académico, cada vez más al líder se le pide más competencias directivas de management además del conocimiento académico, dándose el dilema de la gestión de su doble rol “ejecutivo-académico” que han de basar en una profunda comprensión de los valores y principios institucionales y la aplicación de una gran dosis de persuasión para superar las rigideces del modelo organizativo (Smith *et al.*, 2008).

En relación al *strategizing* y desarrollo del liderazgo en una organización, es clave tener en cuenta que la estrategia general debe ser congruente con sus procesos de gestión para mejorar su efectividad organizativa y conseguir los resultados deseados. El concepto de congruencia es el tema central de la teoría de la contingencia, basada en que la estrategia organizativa se puede descomponer en componentes (tecnología, marketing, compensación,...) que son importantes en sus roles individuales al incidir en todas las iniciativas estratégicas y planes y que por ello la consistencia interna de la estrategia es clave (Leskiw, 2007).

En este sentido, destaca que la estrategia de recursos humanos debe ser consistente con la general y en relación al desarrollo del liderazgo se contempla que en la estrategia específica de recursos humanos, las iniciativas de desarrollo del liderazgo deben estar legitimadas por un requisito estratégico de negocio con orientación al cliente y deben identificar los gaps existentes entre los elementos clave para un liderazgo efectivo y la especificidad de la organización con las necesidades de desarrollo para managers para conseguir que sean más efectivos estratégicamente.

Leskiw (2007) describe cómo se debe poner en marcha un proceso de desarrollo de liderazgo de acuerdo con las mejores prácticas y se basa en seis puntos: necesidad de evaluación, selección de los destinatarios, diseño de la infraestructura de soporte a la iniciativa, diseño e implantación del sistema de aprendizaje, definición del sistema de evaluación y el sistema correspondiente de compensación y de mejora de las deficiencias.

2.6.2 Modelos de liderazgo en la implantación de la estrategia

En un entorno globalmente interdependiente cada vez más los directivos de las organizaciones requieren modelos y herramientas más sofisticadas para guiar a sus empresas. En este sentido Bourgeois y Brodwin (1984) plantearon cinco enfoques de procesos desarrollados para implementar la estrategia y los asociaron al liderazgo en base al papel que juega el líder o máximo directivo de la organización (o CEO, *chief executive officer*), estos son:

- *Modelo de "Mando"*, donde la estrategia es definida por el líder y este dirige su implantación de forma directa.
- *Modelo de "Cambio"*, en el que la dirección utiliza mecanismos que permitan transformar los comportamientos organizativos para conseguir los objetivos.
- *Modelo "Colaborativo"*, donde se busca la implicación del equipo de directivos en la definición de la estrategia.
- *Modelo "Cultural"* en el que se busca no únicamente la implicación de los directivos sino también de toda la organización para que esta comprenda, interiorice y impulse su implantación.
- *Modelo de "Crecimiento"*, donde el líder propicia que sean los mismos componentes de la organización los que propongan las estrategias, de forma que se las hagan suyas y las impulsen, favoreciendo la innovación en todos los niveles.

Las razones de por qué se plantearon estos modelos eran que representan las principales tendencias en la creciente sofisticación en el ámbito de la implantación y, cada modelo añadía al anterior, herramientas para el manager estratégico siguiendo una tendencia cronológica.

Así el modelo de "Mando" fue la primera solución ofrecida al problema de la planificación estratégica, el de "Cambio" le prosiguió para responder al fracaso de la planificación estratégica en algunas empresas, los modelos "Colaborativo" y "Cultural" surgieron para ampliar la base de participación en la implantación y finalmente el modelo de "Crecimiento" aborda la descentralización de las iniciativas estratégicas en los niveles locales.

En la Tabla nº2.2 se resumen las características principales de cada modelo y el rol que adopta el máximo directivo de la empresa o CEO en cada uno de ellos.

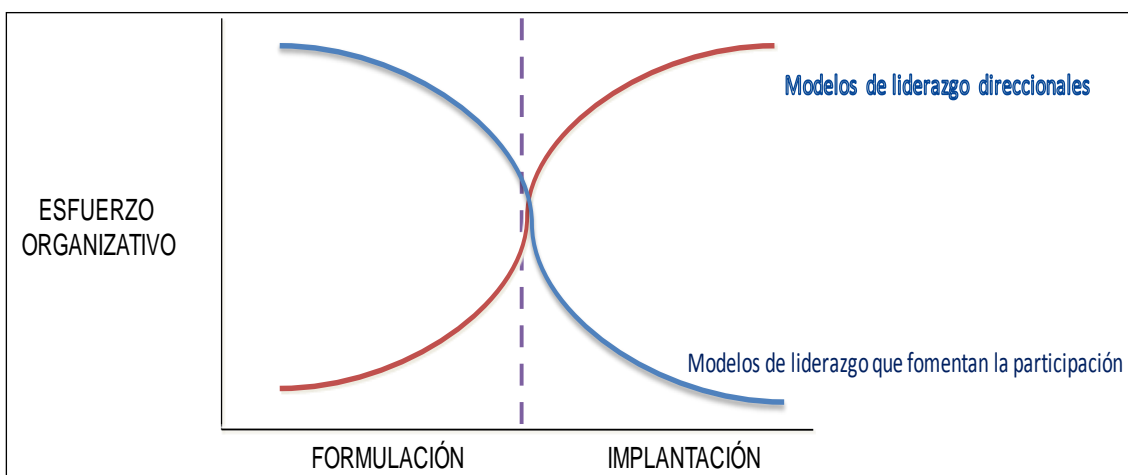
Tabla n°2.2: Modelo de implantación de la estrategia y roles de liderazgo

Modelo	Dilema estratégico para el CEO	Rol del CEO
Mando	Como debo formular la estrategia óptima?	Racional
Cambio	Tengo la estrategia en mente, ahora como la debo implantar?	Arquitecto
Colaborativo	Como implico al equipo directivo para que estén comprometidos con las estrategias desde el inicio?	Coordinador
Cultural	Como implico a toda la organización en la implantación?	Coach
Crecimiento	Como impulso a los managers a liderar las estrategias?	Fija premisas y evalúa

En términos de esfuerzo invertido en relación a la formulación y la implantación, los modelos de liderazgo direccionales, es decir los de *mando*, *cambio* y *colaborativo* requieren el mayor esfuerzo en la implantación, mientras que la formulación presenta menor dificultad. En cambio los modelos que fomentan la participación, o sea el modelo *cultural* y el de *crecimiento* enfatizan el esfuerzo en la formulación pero esa mayor implicación inicial facilita la implantación posteriormente.

En la Figura n°2.8 se muestra un gráfico con la relación del esfuerzo organizativo requerido por cada modelo en las fases de formulación e implantación.

Figura n°2.8: Relación del esfuerzo relativo de formulación estratégica vs el de implantación



Estos modelos representan la complejidad de las herramientas que el CEO debe considerar cuando se aborda la definición e implantación de la estrategia. Ninguno de ellos es correcto para todas las organizaciones, dependerá de factores como el nivel de diversificación, el ratio de crecimiento y el cambio de una cultura existente.

Para Noble (1999) el liderazgo tiene un rol crítico en el éxito o fracaso de la implantación de la estrategia pues liderar un esfuerzo transversal requiere importantes capacidades. Así un líder efectivo debe ser competente en sus propias técnicas con gran conocimiento y valoración por parte de las otras áreas funcionales, competente también coordinar grupos y managers con diferentes mentalidades, y directivo y creíble en el uso de canales formales e informales para conseguir los recursos necesarios. Además el líder debe mostrar empatía y preocupación hacia todas las áreas funcionales de forma equilibrada.

El principal reto para el líder en la implantación de la estrategia es equilibrar el poder y el liderazgo carismático proporcionando la suficiente autonomía y empoderamiento (*empowerment*) en el ejercicio de las funciones y desarrollo de responsabilidades a los managers evitando las frustraciones por no estructurar bien las asignaciones de funciones.

La calidad de las comunicaciones también es un aspecto crítico en la implantación de la estrategia que debe cuidar el líder, en especial para garantizar la comprensión de las contribuciones esperadas de los implicados. También es clave informar a lo largo del proceso de implantación del progreso y cambios de los objetivos pues proporciona un conocimiento de los esfuerzos de la compañía gestionando los cambios del entorno y es una fuente de motivación para los implicados.

Finalmente, establecer incentivos económicos ayuda a los managers a percibir la importancia de su contribución para el líder y ayudan al éxito de la implantación de la estrategia, aunque es importante establecerlos de forma consistente y con flexibilidad para adaptarlos a los cambios del proceso de implantación.

2.7 *Strategizing* y discurso estratégico

En este apartado se tratan los principales aspectos que relacionan *strategizing* y discurso estratégico por medio de la narrativa, aportación de sentido y significado o “sensemaking” y la utilización de la persuasión.

2.7.1 *Strategizing*, discurso y narrativa

Tal vez el enfoque más común en la investigación en *strategizing* hacia las prácticas se basa en el aspecto lingüístico bajo el marco de la *Practice Theory*, analizando las prácticas discursivas de los profesionales de la estrategia (por ejemplo Balogun y Johnson, 2005; Jarzabkowski y Sillince, 2007; Laine y Vaara, 2007; Samra-Fredericks, 2003; Fenton y Langley, 2008; Rouleau y Balogun, 2011), pero siempre el foco ha estado basado en una visión racional.

Fenton y Langley (2008) plantean como a partir de la introducción el concepto de *strategizing* como una nueva visión de la estrategia en base a algo que las personas hacen se ha producido un impacto en las tendencias de investigación en otras áreas del management como el marketing, management learning, contabilidad y tecnología (Lounsbury y Jarzabkowski, 2006; Rouleau, 2005; Whittington, 2006a).

En todas ellas se ha planteado el reto de reevaluar la forma de investigación de la estrategia considerándola como una actividad humana con visión de práctica social. Al mismo tiempo, para estos autores está claro que la mayor parte de la ejecución de la estrategia en las organizaciones se realiza en base a formas de comunicar por textos o conversaciones en interacciones humanas a través de ideas como la narración de cuentos (“storytelling”) y la narrativa (Barry y Elmes, 1997).

Así la idea de estrategia como práctica siempre ha sido libremente asociada a la narrativa (Samra-Frederiks, 2003; Rouleau, 2005; Laine y Vaara, 2007) y también los investigadores en narrativa han hecho contribuciones en la forma de comprender la estrategia como práctica.

Así por ejemplo Fenton y Langley (2008) realizan una revisión de las contribuciones de los estudios de narrativa en la comprensión de la estrategia como práctica y el enlace entre los niveles micro y macro, considerando dos figuras específicas de la narrativa como son la infraestructura narrativa y la metaconversación.

En esta revisión relacionan el marco conceptual articulado por Whittington (2006a) con las relaciones recíprocas de los niveles micro y macro entorno a los elementos claves de la praxis, prácticas y profesionales. Así mismo parten también del estudio de Barry y Elmes (1997) sobre la “estrategia como narrativa” y los estudios empíricos existentes sobre esta temática. Con estos dos referentes y los estudios empíricos concluyen cuatro formas diferentes de narrativa de la estrategia como práctica. Tres están estrechamente relacionadas con los tres conceptos de Whittington (2006a) y el cuarto se refiere a la materialización de la estrategia en forma de texto incorporándolo en el esquema de los tres polos de Whittington como se muestra en la Figura nº2.9.

Figura nº2.9: Integración de la narrativa en strategizing



Barry y Elmes (1997) argumentaron el potencial de la narrativa en el enfoque de la estrategia, refiriéndose a la estrategia como una forma de “ficción” que a menudo crea una historia sobre el futuro que puede o no ser realizada. Así mismo proponen investigar en cómo los estrategas abordan la creación de la narración de la estrategia especialmente en el ámbito del *strategizing*.

Concluyen que así como el *strategizing* se focaliza en *lo que hacen las personas*, con la extensión de la perspectiva narrativa, se dota del foco del sensemaking y las historias proporcionan una forma de explicar el *cómo y porque las personas hacen lo que hacen* en las organizaciones. En este sentido el enfoque narrativo en *strategizing* sirve para dar significado a la práctica que emerge de las actividades de construcción de sentido ("sensemaking activities"), constituyendo en su conjunto el propósito o dirección, que refocalizan la identidad organizativa y posibilitan y limitan las actividades en curso.

Así por ejemplo el hecho de redactar la estrategia en forma narrativa en lugar de una lista (“bullet points”) como una presentación en Power-point, dota al plan estratégico de mayor poder pues contextualiza la estrategia, incorporando una lógica que facilita su interpretación por parte de los lectores, aspecto este último que ha sido un problema tradicionalmente en la mayoría de planes estratégicos.

También examinan la estrategia como una forma de narrativa, y teniendo en cuenta que la narración de historias es la forma preferida de construcción de sentido en las relaciones humanas entre stakeholders internos y externos, la estrategia es seguramente la historia más prominente e influyente explicada en las organizaciones. Con lo cual los textos estratégicos y el proceso de su construcción actúan como un medio secuencial de construcción de sentido al ir describiendo la estrategia mediante el uso de conceptos narrativos.

En este sentido, en el discurso estratégico se han utilizado muchas metáforas como por ejemplo que el estratega es visto como arquitecto o artesano o alfarero (Mintzberg, 1971) o se ha enlazado con contextos culturales, históricos o sociales.

La estrategia se ha enfocado como un proceso narrativo que da significado y sentido tanto a la estrategia como al *strategizing*. Partiendo del esquema analítico de la escuela “Formalista Rusa” (grupo de teoría literaria), especialmente el definido por Shklovsky en 1978, se analizó el discurso estratégico y el lenguaje utilizado para la construcción de un significado de dirección (sobre lo que se va a ser, sobre lo que se es o lo que se ha sido) para los stakeholders y su influencia en otras acciones. Así mientras que los autores bajo los marcos tradicionales de la estrategia ignoran el rol del lenguaje en la toma de decisiones estratégicas, usando el enfoque narrativo se asume que tiene un papel determinante en las elecciones estratégicas y en las acciones, frecuentemente de una forma inconsciente (Martin, 1986).

En base a los esquemas de la escuela formalista rusa mencionados, los teóricos de la narrativa desarrollaron los marcos que permitían explicar cómo los estrategas crean relatos efectivos de la estrategia. Para Shklovsky los narradores efectivos intentan alcanzar dos resultados: credibilidad y novedad (desfamiliarización). Para construir e implementar la credibilidad son de primordial importancia los stakeholders de la organización y a ellos no hay que pedirles que crean en el plan y en las promesas de lo que podrá ocurrir, sino que hay que invocar a un sentido de realismo estratégico y a su factibilidad (Martin, 1986).

Teniendo en cuenta que actualmente la descentralización del liderazgo prima sobre la autoridad centralizada, para obtener credibilidad y ofrecer novedad se requiere gestionar los relatos paralelos y la adaptación de los rápidos cambios a los que está sometida la organización.

Con el análisis retórico se constata cómo los líderes de la estrategia asumen su autoridad, y cómo el equipo de dirección utiliza el discurso para las relaciones de poder (con el uso de metáforas cuando se discute sobre estrategia, etc.) o cómo se expresan con los stakeholders.

Se reconoce la utilidad del plan estratégico como herramienta para la comunicación y el control ya que nos ayuda a la coordinación y nos asegura que todos en la organización empujan en la misma dirección. Así los planes en la forma de programación, con planificaciones, presupuestos, son un medio de primer nivel para comunicar la estrategia y para el control individual de los avances. Además los planes se usan para obtener el soporte tangible y moral de stakeholders influyentes. Disponer de un plan escrito con

las intenciones de la organización para informar a los financieros, gobiernos, proveedores, etc., ayuda a que estos grupos apoyen la consecución del plan (Mintzberg, 1994).

Por ello recomiendan, disponer de un texto de la estrategia escrita pues le da más concreción que un relato oral y asume un innegable peso corporativo, sin perder de vista, que según diversos autores (Boje, 1991; Mintzberg, 1980) el discurso organizativo más importante se comunica de forma verbal donde la expresión facial, el tono, el ritmo, los énfasis, movimientos, etc., juegan un papel muy relevante, y por tanto, hay que diferenciar la formulación estratégica escrita de la que debe ser comunicada de forma verbal. Además si el relato se realiza de forma neutra (en 3ª persona) no propicia la implicación, pues sin la opinión del autor el receptor no sabe cómo evaluar el mensaje.

Así mismo para reflejar la diversidad incremental de sedes de trabajo y preocupaciones relacionales, las narrativas estratégicas deben ser “polifónicas”, es decir que contengan diferentes voces, con lo cual un discurso “polifónico” es menos autoritario y en cambio más “dialogante”, coexistiendo diferentes lógicas que se enriquecen mutuamente pues responden a diferentes puntos de vista y permiten coexistir diferentes relatos organizativos.

La línea argumental de la estrategia se recomienda que siga los principios de los géneros narrativos más generales (Barry y Elmes, 1997), que son:

- Género épico: donde la compañía (héroe) busca como enfrentarse a enemigos y obstáculos, si cada miembro de la compañía ayuda la compañía puede salir victoriosa e incrementar la cuota de mercado, los beneficios y la seguridad de los puestos de trabajo. En este estilo el final feliz está implícito o explícito. La herramienta de análisis estratégico DAFO desde esta perspectiva se asimila de la forma siguiente: las *oportunidades* representan “la llamada”, las *amenazas* son los antagonistas, las *fortalezas* son utilizadas, las *debilidades* transformadas, y el *protagonista o compañía* será un héroe. La ventaja de este tipo de narrativa es que se basa en pocas ideas y es simple de plantear partiendo del DAFO (Mintzberg, 1994).
- Género del romanticismo: en este caso la compañía busca recuperarse de una caída por un crecimiento excesivo o una divergencia con la visión fundacional. Para ello se realizaran esfuerzos de reducción para acabar siendo una compañía más atractiva. En este caso el resultado del viaje del “héroe” es la propia empresa, que ha retornado a buscar su esencia. Para ello se las pide a los stakeholders someterse a dificultades y sacrificios de diferentes tipos.
- Género tecno-futurista: se basa en la complejidad y una gran atención al detalle (Ansoff, 1965; Steiner, 1969), se focaliza más en el tiempo y la secuencia que en la caracterización organizativa.

Utiliza esquemas analíticos y simulaciones “cuasi-científicas” basadas en el contraste en el mercado para obtener credibilidad.

Así mismo, dentro de las actividades de *strategic planning*, tomando como referencia la recontextualización y descontextualización de Paul Ricoeur (1981), se distingue entre "Talk and Text" estratégico. *Talk* es el discurso oral en una situación y contexto, y el *Text* como el discurso o ideas escritas. La distinción entre "Talk and Text" permite el análisis del plan estratégico como un documento escrito o texto, construido en correlación con el *Talk* que se da en las actividades del proceso estratégico (Jarzabkowski, 2011).

En la teoría de la práctica el discurso y el lenguaje tienen un estatus promitente, así las prácticas discursivas ocupan un lugar destacado entre las otras, pues incluyen mucho más que el discurso concreto, comprenden patrones corporales, rutinas mentales, formas de entendimiento, saber-hacer (o “*know-how*”), incluyendo reglas de uso gramaticales, pragmáticas y de motivación. En este tipo de prácticas discursivas los participantes adscriben determinados significados a determinados objetos o signos como una forma de comprensión para pasar a la acción.

La estrategia se ha reconceptualizado como práctica social, o como una actividad orientada narrativa o discursiva. Vaara (2004) realiza un enfoque discursivo del *strategizing* basándose en la metodología de "critical discourse analysis" y un extenso material empírico de discursos que elaboran una ilustración de las prácticas discursivas del nivel micro implicadas en el proceso de *strategizing*. Así mismo demuestra el rol central del discurso y de los elementos retóricos en la justificación, legitimización y naturalización de las ideas estratégicas y de las decisiones o acciones en *strategizing* en contextos específicos.

Según Vaara (2004) el discurso es interpretado por los lingüistas como un uso del lenguaje, por los psicólogos como cogniciones y por los sociólogos como interacción social. Los construccionistas radicales enfatizan el rol de los discursos como los elementos que crean la realidad social, mientras que los autores más realistas señalan los discursos como solo una parte de la realidad social. En todo caso los discursos están firmemente relacionados con un contexto social específico y con unas prácticas sociales.

Estas prácticas discursivas proporcionan sentido (*sensemaking*) al proceso, y mediante el lenguaje se moviliza pero también se estabilizan intenciones organizativas específicas. Así la dinámica discursiva en *strategizing* es esencial en la reformulación de objetivos organizativos e identidades. Por tanto las

prácticas discursivas pueden ser entendidas como formas de activar y utilizar recursos discursivos específicos en contextos particulares, y deben adaptar los discursos a su audiencia en cada caso.

Cabe destacar también otra contribución posterior de Vaara (2010) donde expone los documentos clave de un plan estratégico y su impacto fundamental en la toma de decisiones (decisions-making), en las relaciones de poder, y en las implicaciones ideológicas.

Por otro lado Whittington (2003) plantea como las ideas, conceptos y representaciones que componen el discurso estratégico pueden ayudar a legitimar ciertos tipos de estrategias y también la asignación de recursos entre los principales actores implicados. Los actores centrales en el campo estratégico son, por un lado, los comprometidos en realizar y comunicar el discurso estratégico, y por otro lado, los que reciben y consumen el discurso estratégico. En este mapa inicial se sitúan ocho grupos de actores clave en el campo estratégico: gurús, escuelas de negocios, consultoras, instituciones financieras, equipos de alta dirección ("*top management teams*"), medios de negocios, instituciones del gobierno y grupos de presión.

Es importante destacar la aportación de Czarniaska (1998) en relación al impacto organizativo del *strategizing* y de la relevancia del enfoque narrativo de las actividades cotidianas de los miembros de la organización ya que contribuye a la permanencia de la organización. Así, propone desarrollar un vocabulario adaptado que permita describir el funcionamiento de estas actividades cotidianas y en definitiva de la organización para reforzar la identidad organizativa en base a una unidad narrativa.

Macintosh *et al.* (2010) analiza el *strategizing* en relación a la hermenéutica situacional (interpretación del contexto) que provoca una obertura del diálogo con el pasado. Así las actividades estratégicas a través de las prácticas en *strategizing* proporcionan un discurso sobre el pasado, ampliando el presente y la orientación al futuro. Desde esta perspectiva *strategizing* no es directamente atribuible a un profesional en particular, sino tiene carácter trans-individual pues da prioridad a su formación cultural e histórica con las prácticas situacionales.

2.7.2 Persuasión

En el campo del *strategizing* se han analizado las implicaciones del discurso y de las competencias retóricas de los estrategas en la persuasión y en convencer a los otros y en construir la subjetividad. Esto incluye el conocimiento de diferentes formas de hablar, observar los protocolos de la interacción

humana, preguntar ("*question and query*"), mostrar la emoción adecuada, usar metáforas e introducir narrativa de historias en el "trabajo" (Samra-Frederiks, 2003).

Por otro lado Barry y Elmes (1997) consideran que la estrategia siempre es algo que se construye para persuadir a los otros de ciertas interpretaciones y acciones. En relación a la estrategia emergente los estrategias representan futuros ficticios a partir de interpretaciones creativas del pasado. En definitiva, desde la perspectiva narrativa, una narración de la estrategia exitosa depende menos de en qué herramientas se haya basado (investigación, planificación de objetivos o un meticuloso sistema de control/feedback) pero sí que destaque sobre las otras narraciones organizativas, que sea persuasiva y que invoque a ser re-explicada.

Así la efectividad de la narración de la estrategia es un punto clave que se basa en su aceptación, aprobación y adopción y para ello debe ser algo que valga la pena escuchar, recordar y realizar. Destacan que el formidable reto para el líder visionario es ofrecer una historia o relato que encarne una síntesis del creíble del camino pasado, que da luz las preocupaciones actuales, abre un espacio para eventos futuros y permite contribuciones individuales a personas del grupo.

2.7.3 Sensemaking

Sensemaking ha sido definido como un proceso social de creación de significado a través del cual los managers comprenden, interpretan y crean sentido para ellos mismos y para los demás en relación a su contexto de cambio organizativo (Weick, 1995).

Así mismo se han realizado estudios empíricos concretos (Rouleau y Balogun, 2011) sobre el papel de las *competencias discursivas* y el rol del lenguaje usado por los mandos intermedios en el *sensemaking* estratégico así como su papel determinante para conseguir influir en los demás y que adopten sus puntos de vista. Se focalizan en las prácticas referentes a "*realizar conversaciones*" y a "*establecer la escena*".

Entendiendo por *competencia discursiva* la habilidad de los managers para modelar el conocimiento y compartir el mensaje relevante fomentando la participación de forma convincente en su entorno operacional a través de sus acciones discursivas. Los principales resultados de esta investigación muestran como estas dos prácticas discursivas, "*realizar conversaciones*" y "*establecer la escena*", son centrales para los managers para establecer *sensemaking* y alcanzar sus roles estratégicos.

Así mismo están completamente conectados con la capacidad de construir representaciones simbólicas y verbales y los sistemas socioculturales que los enmarcan. Es decir la creación de sentido y significado está muy condicionada por la capacidad de los mandos intermedios de desarrollar su conocimiento de la situación a través del uso de las palabras apropiadas en un contexto específico para influir en los demás.

Además otro aspecto estudiado en relación a *sensemaking* es el rol de los mandos intermedios en los procesos de *strategizing* como agentes clave que disponen del conocimiento tácito para proporcionar sentido al cambio estratégico a través de micro-prácticas concretas como conversaciones (Rouleau, 2005).

En concreto "*realizar conversaciones*" se refiere a la forma en que los mandos intermedios en diversas circunstancias son capaces de moldear y difundir mensajes a través de la organización para influir en los demás con el uso de las palabras justas así como las metáforas y símbolos adecuados como medios para conectar con los intereses de los demás.

Y "*Establecer la escena*" se refiere a la capacidad de los managers de aunar a los demás entorno a un proyecto de cambio con el objetivo de darle sentido y construir una alianza para trabajar hacia el cambio, aun que este tenga varios propósitos. Específicamente en el caso de los mandos intermedios supone disponer del conocimiento de con quién debe contactar, a quien atraer y cómo promover su influencia tanto entre sus subordinados como entre sus colegas y stakeholders, estableciendo la red y los formatos de fórums adecuados, todo lo cual además debe otorgar legitimidad ante ellos

Por tanto para conseguir el *sensemaking* estratégico es necesario que los managers conozcan las reglas organizativas y el contexto sociocultural (rutinas, supuestos, lenguaje utilizado,...) y los intereses de las personas involucradas (historias personales, lealtades,...). Así mismo deben tener en cuenta el simbolismo de su posición en término de nivel de poder/estatus y cómo este influye en las interacciones con los demás.

En definitiva las investigaciones existentes muestran que los managers, tanto los sénior como los medios, necesitan ser competentes políticamente, es decir ser capaces de influir en los demás para llevar a cabo los cambios estratégicos, y para ello, el *sensemaking* ligado a las prácticas discursivas es clave para desarrollar su poder de influencia desde la perspectiva del *strategizing*.

Por otro lado como otro elemento importante para el *sensemaking* estratégico se plantea cómo el uso de las metáforas facilita dar sentido al *strategizing* y facilita manejar la incertidumbre y la ambigüedad

(Hoon, 2009). Mediante las metáforas se describen y se comprenden objetivos estratégicos vagos ya que las metáforas implican la generación o creación de un nuevo significado a través de un proceso interactivo donde se yuxtaponen conceptos que evocan a la construcción de un significado emergente.

Desde la perspectiva de la teoría social construccionista, la estrategia se constituye socialmente a través de las interacciones discursivas/lingüísticas que construyen sentido. Bajo este marco, la metáfora se define como el uso del lenguaje donde un término o concepto (el dominio objetivo) es comparado con otro término (el dominio fuente) de un dominio de conocimiento no asociado con el dominio del concepto objetivo.

El uso de las metáforas es un recurso retórico importante para los managers en las conversaciones con las personas en las organizaciones y en las *sensemaking practices* pues les proporciona sentido y facilita la comprensión.

Estudios empíricos muestran que las metáforas facilitan la comunicación en los procesos de cambio estratégico y *strategizing* pues permite a los actores comprender su novedad y complejidad y facilita también que cobren sentido para ellos.

2.8 *Strategizing* y el Rol del Consultor

Según Whittington (2010) los grupos poco estudiados en la investigación en *strategizing* son los consultores estratégicos, gurús estratégicos y planificadores estratégicos, cuyos roles normalmente son de asesoría más que decisores, pero el estructuralismo contempla que su influencia es mayor que la que se les atribuye formalmente.

Anteriormente Whittington (2003) ya señaló que las consultoras son unos consumidores muy significativos de las ideas producidas por los gurús y las escuelas de negocios, sin embargo contribuyen con derecho propio a la producción del discurso estratégico como aplicar las ideas estratégicas en nuevos contextos.

Algunas consultoras poseen capacidad investigadora y regularmente producen nuevas ideas, conceptos y representaciones para clientes y otras audiencias. Así por ejemplo McKinsey ha publicado libros de mucha influencia en los negocios (e.j. *"In search of excellence"*, Peters y Waterman's, 1982) e incluso en trabajos académicos. También se plantea que los consultores y gurús pueden ser los productores más

efectivos de nuevas prácticas estratégicas pues tienen la oportunidad de testearlas después de lanzarlas en amplios mercados (Whittington, 2006a).

Así las consultoras han obtenido un puesto claro como consumidores y como productores de nuevas ideas y por ello los equipos de dirección son los claros contratadores de los servicios de los gurús y consultoras, pero no son unos clientes pasivos ya que el discurso estratégico requiere una traslación e interpretación activa para su efectividad en contextos particulares.

Se destaca la influencia del rol del consultor externo en el proceso de *strategizing* entendiendo como proceso metodológico ideal para actualizar la estrategia el basado en tres puntos, diagnóstico, elección de opciones y desarrollo de la estrategia. Pero se ha demostrado la importancia de la puesta en escena en la implantación de la estrategia desde el punto de vista intra-organizativo, así como la contribución del consultor en management para ayudar a comunicar la estrategia, hacerla comprender y aceptar aportando dispositivos discursivos particulares. Actualmente del consultor no se espera que aporte información pues ya es accesible (por internet por ejemplo), su aportación principal es de consejo al servicio de la gestión estratégica interna de la organización (Babeau, 2006).

Por tanto, uno de los roles claves del consultor en procesos de *strategizing*, según Babeau (2006), es dar soporte a la dirección en la comunicación de las decisiones y objetivos, aportando un punto de vista neutro sobre la problemática de la organización. De esta forma su papel es de arquitecto de nuevas estructuras mentales de acuerdo con la visión de su cliente realizando un trabajo de persuasión para conseguir acuerdos con los principales stakeholders de forma previa a la comunicación de la estrategia. En realidad de acuerdo con lo anteriormente descrito, los consultores en procesos de *strategizing* facilitan el rol de la alta dirección.

En definitiva se destaca que en general los managers prefieren evitar afrontar los cambios en la organización ellos solos y recurren a consultores externos para facilitar la generación de un discurso de alto nivel separando la práctica estratégica de la estructura organizativa y de sus rutinas para aplicar la práctica de consultoría. Esta separación limita el impacto del discurso estratégico en la organización (Hendry y Seidl, 2003).

2.9 Strategizing y Strategic Workshops

La investigación en estrategia ha desarrollado un particular interés en las actividades cotidianas de los profesionales de la estrategia o *strategy practitioners* (Jarzabkowski, 2008). Así se han estudiado las micro-actividades cotidianas a través de las cuales los actores obtienen resultados estratégicos, entendidas en su contexto social, ya que los actores realizan sus actividades mediante interacciones muy significativas con otros (Johnson, 2003).

A través de las micro-acciones se construyen estructuras sociales, como tecnologías, herramientas y discursos que a su vez constituyen posibilidades de acción (Giddens, 1984) y tal como se ha conceptualizado el *strategizing*, la estrategia está conectada con un tipo particular de prácticas como planificación estratégica, anual reviews, *strategy workshops* y ciclos presupuestarios que conforman patrones que dan estabilidad al cambio estratégico.

Se ha estudiado el rol de los *strategy workshops* como práctica estratégica muy extendida en todas las organizaciones, que interviene en la formación de la estrategia y permite entender como esta emerge (Hodgkinson, 2006). Así mismo han sido enmarcados como episodios estratégicos proporcionando un marco teórico para la conceptualización de los *strategic workshops*, entendiendo episodios como secuencias de eventos marcados por un inicio y un final, y en el punto de inicio se fija la orientación de las actividades que se realizarán hasta el punto final del evento. Los episodios estratégicos se consideran la base de micro-evolución estratégica en *strategizing* (Hendry y Seidl, 2003).

Así mismo diferentes estudios existentes como el de Macintosh (2010), validan la efectividad de los *strategic workshops* en procesos de *strategizing* ya que permiten a los managers entender las prácticas y las condiciones para alcanzar el éxito.

En definitiva el estudio de los modos de prácticas en la ejecución de la estrategia mediante el análisis de las reuniones y los *strategic workshops* permite concluir que los *strategic workshops* son unos vehículos importantes para que emerja la estrategia. Además, teniendo en cuenta que en el campo de la planificación estratégica se ha planteado que las estrategias emergentes están mejor pensadas que las diseñadas de forma deliberada (Mintzberg, 1994), los *strategic workshops* pueden ser un enlace efectivo entre el diseño formal y el emergente informal.

Los principales resultados aportados por la investigación en sobre los *strategic workshops* en procesos de *strategizing* son que actúan como foros de debate y reflexión que mejoran las relaciones entre los compañeros (“peers”) además de ser el marco donde la estrategia emergente obtiene una mayor legitimación. Otros beneficios relevantes aportados por los *strategic workshops* son la reducción del nivel de dispersión de inputs estratégicos, su efecto en la simplificación de la toma de decisiones y en la consolidación de un discurso de la estrategia fácilmente transmisible a la organización. Así mismo contribuyen a una mejor comprensión de la visión y misión, valores corporativos y procesos de negocio (Hodgkinson ,2006).

Por otro lado se han analizado diversas prácticas que relacionan el *strategizing* y el *organizing* y, en concreto las relativas a los *strategic workshops*, al ser un marco idóneo donde se diseñan y comunican las nuevas estrategias y formas de organización, y en ellos se lleva a cabo la creación de artefactos simbólicos para comunicar el cambio estratégico. De estos análisis de los *strategic workshops* se concluye que el enfoque de la estrategia y la organización como actividades enlazadas y prácticas, permitiendo un análisis más efectivo que el enfoque tradicional (Whittington, 2006c).

En general, los análisis basados en la *Practice Theory* plantean el reto del paso de lo analítico a lo práctico, y usan la metáfora de Mintzberg (1971) de ver al estratega como el alfarero que moldea un jarrón como la formación de la estrategia, para resaltar la importancia de la herramientas prácticas, donde el jarrón puede ser equivalente a los flipcharts, documentos Power-Points..., utilizados por los estrategas y diseñadores organizativos, especialmente durante los *strategic workshops*. Además se concluye que los *strategy workshops* son importantes en la creación de una nueva estrategia y en un nuevo diseño organizativo y son claves para conseguir el consenso del cambio.

En este sentido la creación y moldeado de nuevos artefactos son claves en el diseño de la comunicación de la estrategia (e.j. disponer de un muro donde los empleados escriben su aportación al cambio estratégico, la construcción de un cubo con los elementos básicos escritos en cada cara de la estrategia, etc..) y permiten conseguir algún elemento que tangibilice la estrategia y apoye al resto de elementos abstractos.

Según Bowman (1995) el objetivo de los *strategic workshops* es facilitar el proceso durante el cual la alta dirección es capaz de conseguir una clara comprensión de la dirección de futuro del negocio y de asegurar que dispone de un alto nivel de compromiso para las acciones que se requieren para

implementar esa estrategia. Sin embargo no está demostrado que en todos los casos produzcan los cambios deseados en las organizaciones implicadas.

El rol de los facilitadores de los *strategic workshops* es gestionar las discusiones, introducir referentes y conceptos que ayuden y asegurar que todos los miembros del equipo contribuyen y aportan su visión. Cuando la estrategia es gestionada por un consultor se corre el riesgo de acabar obteniendo “la estrategia del consultor” no la del equipo de dirección, por ello el modelo de definición de la estrategia vía *strategic workshops* es el que consigue mayor compromiso y mayor calidad de definición, frente a modelos como la estrategia del consultor o una estrategia con retos limitados (simple agregación de planes funcionales, etc.), o una estrategia pobre no definida con rigor y profundidad.

Desde la dimensión cognitiva, para conseguir el mayor nivel de efectividad del proceso estratégico y producir estrategias de alta calidad se identifica como aspecto clave que los miembros del equipo de dirección perciban que estas estrategias les suponen un bajo riesgo personal y así se consigue un alto nivel de compromiso con el cambio estratégico.

Así mismo analizando los debates que se producen en los *strategic workshops*, se distinguen tres niveles: zona de debate confortable, zona de debate incómoda y el núcleo intuitivo. Normalmente el debate se centra en la zona confortable, donde las posibilidades de plantear cambios profundos son menores. La zona de debate incómoda se suele evitar para evitar las críticas y tensiones por los temas que no funcionan, problemas de interrelaciones, falta de confianza, etc. En relación al núcleo intuitivo se trata de las asunciones y creencias implícitas y compartidas por el equipo que difícilmente se cuestionan. En general los *strategic workshops* permiten llegar a plantear debates de la zona no confortable que protege al núcleo intuitivo, del que se pueden aflorar creencias que condicionan planteamientos que pueden limitar el cambio estratégico (Bowman, 1995).

Clarke *et al.* (2011) presenta un estudio empírico de los *strategic workshops* que permite sistematizar y explicitar su análisis como práctica estratégica y su relación con la estrategia. Así mismo analiza la relación de los *strategic workshops* y las discusiones mantenidas en ellos con los resultados de la organización a través de las actividades de los managers. Para todo ello aplican la metodología del *Critical Discursive Analysis* pues permite analizar los *strategic workshops* como episodios y enlazar los niveles micro y macro. Así mismo analizan cómo se utiliza el lenguaje y se configura la comunicación de

las personas para conformar ideas y persuadir a los otros en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Se destaca también la aportación de Jarzabkowski *et al.* (2008) sobre el estudio de los *strategic workshops* en el sector de las universidades, que en general adolece de una tendencia a la “inercia estratégica” debido que en general la estrategia emerge, según de un compendio de confluencia casual de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de posibles elecciones. En este contexto los *strategic workshops* contribuyen a legitimar la estrategia y aportan un símbolo de participación democrática en la gobernanza además de proporcionar a la dirección de un vehículo para formar la estrategia dentro de las restricciones políticas y las normativas profesionales.

A pesar de que los *strategic workshops* se destacan como prácticas claves, en general existen pocos estudios empíricos que analicen su incidencia en *strategizing*, tal como mencionan diversos autores (Clarke, 2011; Hodgkinson, 2006).

2.10 *Strategizing* y Project Management

Whittington *et al.* (2006c) analiza prácticas de *strategizing* y *organizing*, y en concreto la aplicación del *Project Management* en los proyectos de cambio estratégico donde las iniciativas estratégicas y organizativas se implementan.

Como resultado de este análisis destaca que el *Project Management* del cambio estratégico apoya la coordinación y el control. Se constata que el cambio estratégico y organizativo se ha "proyectivizado", es decir se han aplicado a la gestión del proceso de cambio estratégico las prácticas del *Project Management* provenientes de la gestión de proyectos inicialmente creados para los sectores de defensa y aeroespacial, que posteriormente se extendieron a otros ámbitos como el lanzamiento de productos y tecnología. Ha sido una forma de garantizar el control y la coordinación de las acciones y responsables de las mismas, así como del presupuesto y los plazos fijados para el cambio estratégico.

Por otro lado Kenny (2003) realiza la conexión entre *Project Management* e implantación del cambio estratégico. Partiendo de que la implantación de la estrategia en las organizaciones requiere que los *strategic managers* apliquen un cambio incremental pues es más efectivo a largo plazo que los cambios radicales. Para ello es necesario establecer procesos de planificación formales que incluyan multitud de

eventos, internos y externos a la organización. Mucho de ellos no son predecibles, controlados ni medidos, por lo cual se requiere mucha flexibilidad cuando surgen para modificar los planes iniciales, llevando a cabo cambios que afectan a las acciones de las personas, en la cultura organizativa y en las percepciones de los stakeholders.

En este sentido, la implantación de la estrategia y el cambio que comporta se traduce en un portafolio de proyectos a evaluar y dotar con recursos. Este es el punto de conexión entre *Strategizing* y *Project Management*. El éxito de los proyectos debe interpretarse como conseguir alcanzar los objetivos estratégicos, y no solo con la visión limitada del foco del proyecto.

De esta forma la incertidumbre y ambigüedad que suele tener la estrategia genérica a alto nivel al iniciarse la cascada hacia los siguientes niveles se concreta y se operativiza mediante los proyectos. En función del alcance del cambio estratégico, determinado por el número de niveles organizativos afectados y la amplitud de unidades afectadas, la cultura organizativa será determinante para el éxito de este cambio, y por ello la comunicación abierta y el soporte de la dirección es esencial.

El portafolio de proyectos asociados al cambio estratégico deberá ser gestionado a alto nivel para evaluar su viabilidad y con la información del grado de avance de los proyectos dispondrán de una información muy valiosa acerca del éxito de la implantación de la estrategia.

2.11 Strategizing y Accounting

No es usual hablar de estrategia sin mostrar al mismo tiempo la monitorización y efectos de la estrategia. En definitiva, bajo el prisma del *strategizing*, *Accounting* es una actividad práctica, basada en reports narrados y formales generados por actores humanos y con caros sistemas de planificación de recursos de la empresa de forma regular (mensual, semanal, anual, etc.), aunque normalmente no se estudia como una práctica social sino como análisis de patrones y bases de datos (Chua, 2007).

Mientras que la investigación en *Accounting* en Norte- América ha tratado más el punto de vista cuantitativo buscando el diseño óptimo de la información sobre los datos y resultados de forma que fueran defendibles estadísticamente, la investigación europea la ha ubicado más en las ciencias sociales con un punto de vista más cualitativo integrando del *Accounting* con las actividades principales. En este sentido se ha conectado el *Accounting* con *Corporate Strategy*, y por tanto los sistemas de control de gestión con la estrategia (Chua, 2007).

Teniendo en cuenta que el estudio de la estrategia se diferencia entre el contenido y el proceso ("content and process"), *Accounting* también tiene estas dos vertientes. En la visión del contenido de la estrategia, la investigación en *Accounting* busca los mejores arquetipos para aplicar el *Accounting Control*, y en la parte de proceso se buscan los "pasos y procesos" para controlar la ejecución e implementación de la estrategia.

La interrelación del *Accounting* y *strategizing* se realiza en base a considerar el *Accounting* como una práctica social. Así el *Strategic Management Accounting* se basa en el seguimiento de las iniciativas estratégicas, los reportes de progreso (progress reports), y las evaluaciones de rendimiento (performance assessments). Para ello se movilizan tecnologías como cuadros de mando integrales (*balanced scorecards*), *extended performance reporting*, *sustainability reporting*, etc. En general las numerosas tecnologías de "*Strategic Management Accounting*" ofrecen un potencial de mejora a las organizaciones de todo el mundo.

Hay que tener en cuenta también que los cambios estratégicos están asociados con nuevas formas de *Accounting*, y requieren nuevas habilidades para los líderes y los managers. Desde la perspectiva de *strategizing*, el manager estratégico requiere nuevas capacidades para un mayor compromiso con la práctica (Whittington, 2004) y según Mintzberg (1994) se requieren capacidades de planificación estratégica y de pensamiento estratégico.

En este sentido, para el *Accounting* desde el punto de vista de *strategizing*, se requiere además de capacidades analíticas y de negocio, disponer de habilidades políticas y de gestión. Así por ejemplo cuando se focaliza estratégicamente la satisfacción del cliente implica el desarrollo de una serie de actividades y requiere habilidades que otorguen sentido y significado ("sensemaking") para numerosos managers.

Vogler (2006) define los elementos del control de una organización sobre su periferia que se realiza a través de tres estilos principales:

- 1) la planificación estratégica (con un alto grado de influencia en las decisiones del de los centros de beneficio pero un débil seguimiento de resultados) donde el equipo de dirección describe para cada centro de beneficio el plan estratégico a poner en marcha.
- 2) el control financiero donde se encuadra para cada centro de beneficio su presupuesto y su seguimiento (con fuerte control sobre resultados pero poca influencia en las decisiones).

- 3) el control estratégico que combina las dos formas anteriores mediante una planificación menos rigurosa que la primera y un seguimiento menos estricto que la segunda (posición media de control en decisiones y resultados).

En el primer modelo la dirección funciona de forma tradicional como una correa de transmisión. En el segundo el nivel intermedio goza de una gran autonomía que puede llevar a cuestionar incluso al equipo de dirección. En el tercero los mandos intermedios tienen un rol más equilibrado y la conversación estratégica no es un monólogo sino que se convierte en un verdadero diálogo equilibrado entre dos actores responsables, con lógicas diferentes que deben ser conciliadas. Aquí es donde la negociación cobra todo su sentido buscando el bien común.

En todos los casos es difícil esperar que los mandos intermedios se comprometan a una planificación, y menos la base de empleados, si lo viven como un sistema de control con lo cual todos agradecen derrocarla y dejar de tener que luchar contra los planificadores (Mintzberg, 1994) y por tanto el tercer modelo es el más adecuado y recomendable para los procesos de *strategizing*.

2.12 *Strategizing* y Organizing

La capacidad de información de la organización se considera un recurso clave para la gobernanza, la toma de decisiones y la asignación de recursos (Johnson, 2001) dado que los procesos que se utilizan para ejercer el control de la estrategia pueden cambiar si cambia la capacidad de información y son especialmente críticos en la medida que las organizaciones se van globalizando y se enfrentan a situaciones cada vez más complejas.

Así mismo, de acuerdo con la teoría del cambio institucional (Jarzabkowski, 2005) las organizaciones para sobrevivir establecen un marco institucional que provee de una estructura que incentiva el desarrollo de las competencias (“skills”) y conocimientos para mejorar su capacidad competitiva que le permitan perdurar en su entorno.

El gran problema es que las organizaciones buscan la estabilidad y la certidumbre y de hecho es lo que premian los mercados financieros, como muestran la popularidad de los procesos de mejora, como por ejemplo el Six-Sigma, en lugar de desarrollar modelos de cambio efectivos. Conseguir organizaciones preparadas para el cambio así como la efectividad de la implantación del cambio estratégico son los puntos claves en *strategizing* que vienen muy determinados por el diseño organizativo, su estructura,

procesos y sistema de incentivos de forma que apoyen la estrategia, la identidad y las capacidades (Worley, 2006).

En este sentido, este autor destaca que la estructura de las organizaciones diseñadas para el cambio está muy cercana al mercado y a las demandas del entorno. Para ello la clave del diseño organizativo es maximizar la superficie del área de contacto de la organización con el entorno (“la epidermis organizativa”), de forma que el máximo de empleados, y no solo los directivos, deben observar las tendencias del mercado e identificar las oportunidades competitivas pensando constantemente sobre el potencial de alternativas futuras, escenarios a corto y largo plazo, etc.

En definitiva las organizaciones preparadas para el cambio disponen de un diseño organizativo flexible y reconfigurable poniendo en la centralidad al cliente y las demandas externas como base en los procesos de decisión. Así mismo se potencian los proyectos transversales o trans-funcionales orientados a las necesidades del cliente o bien se desarrollan estructuras matriciales o de unidades independientes de negocio para maximizar la “superficie de contacto” de la organización con el entorno.

Así mismo las organizaciones preparadas para el cambio deben asegurar el buen gobierno no únicamente con el seguimiento del presupuesto anual sino con sistemas de control de la actividad, asegurando el proceso de toma de decisiones con transparencia y de forma que empoderen a los empleados.

La investigación en *strategizing* ha cuestionado el principio de Chandler (1962) de que la estructura viene después de la estrategia, planteando que la organización existente afecta a la capacidad de afrontar la estrategia (Pye *et al.*, 2006). Así se replantea la relación entre estrategia y organización como un proceso mucho más dinámico y para ello el uso de los términos "*strategizing* y *organizing*" es más adecuado, por ejemplo, para las decisiones de asignación de recursos, pues manifiesta la dinámica política de influencia y negociación y las relaciones de poder que intervienen en el proceso de "cambio" que básicamente es un proceso de aprendizaje. En este sentido la habilidad del líder en el control del flujo de información es clave ya que permite incrementar su capacidad de influencia y su credibilidad para modificar comportamientos de forma que apoyen el alcance del cambio estratégico.

Hay que tener en cuenta también las características de la organización donde se realiza un proceso de *strategizing*, pues por ejemplo en organizaciones plurales de profesionales, como es el caso de las universidades, existen subculturas con identidades e intereses propios (Jarzabkowski, 2006). Así es muy común que en este tipo de organizaciones se produzcan tensiones entre las culturas e intereses de

gestión y las profesionales para mantener los roles profesionales y asegurar la calidad de sus servicios. Para ello se propone que la relación entre *strategizing* y *organizing* óptima es la de interdependencia donde ambos se refuerzan, creando prácticas organizativas que favorecen el alcance de los objetivos estratégicos, y prácticas de *strategizing* que reconocen los intereses e identidades de los diferentes grupos organizativos.

2.13 *Strategizing* y metodologías de investigación

Seguidamente se plantea la justificación conforme la utilización de una metodología cualitativa interpretativa es pertinente en este ámbito de las ciencias sociales y en concreto en la disciplina de *strategizing*.

2.13.1 Antecedentes históricos

Partiendo de la revisión de los antecedentes históricos de las metodologías de investigación aplicadas en las ciencias sociales realizada por Bonet (2009), se describe que básicamente han tenido dos enfoques: el positivista y el interpretativista. En general se corresponden el positivista con cuantitativo y el interpretativo con el cualitativo.

En este sentido el autor plantea que el positivismo en ciencias sociales y management es un enfoque de investigación que se basa en los métodos aplicados en las ciencias naturales y en los modelos establecidos especialmente por la Física (Newton,...) ya que es un modelo que define lo que se considera ciencia.

El concepto de “positivismo” lo acuñó August Comte en la 2ª parte del S. XIX (E. Bonet, 2009) e introduce su desarrollo publicado en su tratado “*Cours de philosophie positive (1830-1842)*”, en base a tres líneas:

- 1) Conocimiento teológico (corresponde al basado en los mitos griegos)
- 2) Conocimiento filosófico (basado también en los principios de la filosofía griega)
- 3) Ciencia positiva (basada en la Física), que produce un conocimiento positivo. Inicialmente basado en las ciencias naturales y posteriormente en la Física y las Matemáticas.

Comte introduce también el concepto de Sociología como una “*Física de la sociedad*”, pues para él la investigación sociológica es básica para descubrir las leyes del mundo social que han de permitir emprender acciones sociales para transformarlo, de la misma forma que las leyes de la física aplicadas por ingenieros transforman el mundo natural.

Posteriormente Ernst Mach (físico, S XIX) hace una revisión de las teorías físicas de Newton y descubre que utilizan conceptos que no tienen base empírica (tiempo absoluto,...) y se propone depurar la ciencia eliminando la metafísica de la ciencia, utilizando conceptos ligados a la observación.

Del siglo XIX hasta los 1950's domina el Neo-Positivismo o Positivismo Lógico o empírico cuyo centro estuvo en Viena, basado en la revisión lógica de la ciencia y en relacionar todos los conceptos con la observación eliminando toda la metafísica de la ciencia, depurando el lenguaje científico y ligándola a los estudios empíricos. Sus principales referentes fueron: Moritz Schilick, Rudolf Carnap (teoría de la probabilidad) y Karl Menger entre otros.

En resumen el positivismo en las ciencias sociales surge como un enfoque de investigación que permite aplicar los métodos de las ciencias naturales a las ciencias sociales aplicando la verificación y los principios de casualidad (Bonet, 2009).

2.13.2 Metodología Interpretativa

Dilthey (1838-1910) inicia la filosofía de las ciencias sociales y plantea que para entender la historia hay que entender las motivaciones de las personas y esto las ciencias naturales no lo observan. En base a esta línea de pensamiento, el precursor de los métodos cualitativos fue Max Weber (1864-1920), proponiendo que para entender la acción de los otros hay que interpretar sus propósitos y a partir de aquí surgió el método interpretativo (Bonet, 2003).

Posteriormente Alfred Shutz (1953, 1962) establece que para comprender las acciones de los otros no es suficiente observar físicamente lo que hacen pues la acción humana tiene propósitos (*"intentional action"*) y se compone de tres partes:

- Propósito y finalidad de conseguir alguna cosa
- Un proyecto mental de cómo hacerlo, ya que mentalmente se ensaya lo que se va a hacer.
- Y, finalmente, se realizan los actos físicos.

Según Shultz, de los tres, solo el acto físico es observable directamente, las otras partes de la acción humana no las podemos observar y si no entendemos estas otras dos partes no podemos comprender las acciones. Así entender los dos primeras partes quiere decir interpretar los propósitos y el plan mental, es decir que para entender las acciones de las personas hay que entender los significados que dan a las acciones. Las acciones intencionales no se pueden basar en el acto físico sino en entender los propósitos y significados de los actores.

Shultz coge la idea de Webber de la necesidad de interpretación partiendo de la interpretación inmediata (este es casi observación) pero añadiendo la comprensión de los propósitos para poder realmente entender completamente las acciones.

En base a estos antecedentes planteados se justifica el que las ciencias sociales pueden utilizar los métodos interpretativos (Bonet, 2003).

2.13.3 La renovación metodológica en el *strategizing*

Desde los años 1990 los investigadores se interesan el *strategizing*, es decir, en la forma en que los gestores hacen la estrategia en sus actividades cotidianas, así más que poner el acento en el contenido de la estrategia y en los procesos de cambio estratégico, examinan las actividades, las interacciones y las conversaciones cotidianas de los gestores que participan en la formación de la estrategia de su empresa.

Las investigaciones sobre *strategizing* han seguido dos enfoques, uno con numerosas tomas de posición teóricas y otro con estudios de casos empíricos y se ha cuestionado si las metodologías cualitativas actuales, generalmente los estudios de casos y el método etnográfico, permiten estudiar el *strategizing*. Por otro lado los estudios empíricos asociados a la perspectiva del *strategizing* se han realizado a partir de estudios de casos pero no han estado orientados necesariamente a la importancia de comprender mejor las prácticas de gestión (Rouleau, 2006).

Así por ejemplo, en un número especial del *Journal of Management Studies* de 2003, 4 de 7 estudios se basaban en estudios de casos en profundidad, tratándose de estudios longitudinales de duración variable entre 1 a 6 años de observación, con datos recogidos a partir de entrevistas semi-estructuradas, observaciones in-situ y de documentos o archivos internos.

Pero como indican Johnson *et al.* (2003), los investigadores que se interesen en *strategizing* deben entrar en el corazón de los procesos para comprender como se realizan, así los datos recogidos y la forma en que son analizados y presentados deben permitir penetrar en el fondo de las experiencias y conocimiento tácitos a los que recurren los profesionales en sus interacciones mientras participan conscientemente o no en el *strategizing*.

Por ejemplo Rouleau (2005) procedió a un análisis interpretativo de un conjunto de 38 rutinas y conversaciones realizadas por dos mandos intermedios que estuvieron en el centro de la reorientación estratégica de su empresa. Este análisis en profundidad permitió concluir las micro-prácticas que residían en la base de los procesos estratégico de “*sensemaking*” y de “*sensegiving*”. Otro caso es el estudio de Samra-Fredericks (2003) que desde una perspectiva etnográfica, realizó un análisis conversacional que permitió obtener las habilidades retóricas de un gestor en acción. En ambos casos, los estudios están basados en prácticas de los individuos y permiten comprender como estos participan en el *strategizing* en sus actividades cotidianas.

Balogun *et al.* (2003) plantearon un desafío a las metodologías aplicadas en los estudios de *strategizing*, destacando que los estudios longitudinales son métodos de investigación muy costosos en tiempo para el investigador y no permiten necesariamente explicar la complejidad de las organizaciones actuales. Así recomiendan a los investigadores replantear el enfoque de las investigaciones sobre *strategizing* y proponen tres sistemas metodológicos para responder a los desafíos de esta nueva perspectiva: las discusiones en grupo o “focus grup”, los “self-report” o informe individual, y la acción de investigación o “practitioner-led research”. Estos métodos permiten recoger datos que pueden dar lugar a un análisis en profundidad de las prácticas de gestión, a un compromiso más activo por parte de los participantes y de favorecer una mejor utilización del tiempo de los investigadores.

En general, la investigación en *strategizing* viene determinada por cómo se afronta la definición de sus características básicas, lo cual no es fácil al tratarse de una perspectiva teórica emergente en estrategia y no están consolidadas sus delimitaciones, así para algunos se trata de describir la actividad de los gestores en detalle estudiando las micro-actividades que realizan en relación a los procesos estratégicos fundamentales por medio de los cuales conforman los resultados estratégicos y en este sentido han sugerido las denominaciones de *Microestrategia*, *Strategizing* o *Activity Based View* (Johnson *et al.*, 2003).

En cambio, otros enfatizan que estos micro-fenómenos deben ser comprendidos dentro de su contexto social y prefieren hablar de “*prácticas*”, tratándose de comprender como los individuos configuran a partir de sus acciones, la práctica, entendiendo que estas acciones son guiadas por un conjunto de prácticas existentes y, a partir de aquí la creación de la estrategia toma la denominación de “*estrategia como práctica*” o *strategizing* (Whittington, 1996, 2003; Jarzabkowski, 2003).

Entre estos dos polos hay una diversidad de posiciones más cercanas a los aspectos de gestión o de estrategia o bien intentando enmarcar el concepto en teorías sociales o en teorías de recursos, o bien en perspectivas de procesos o en la perspectiva cognitiva. Pero todas estas visiones tienen cuatro elementos fundamentales: el individuo como nivel de análisis, el carácter social de la estrategia, la formación de estrategias como resultado del conocimiento movilizado dentro del marco de las actividades cotidianas, y la no exclusividad del hecho estratégico a los gestores.

Así Whittington (1996) recentra el *strategizing* en el análisis del individuo, sin entenderlo como la figura autoritaria del directivo omnipotente (escuela de planificación) o la del decidor (escuela cognitiva), sino el individuo visto en relación a los otros y el entorno exterior que está afectado por el *strategizing*. En este sentido la investigación en *strategizing* supone comprender las rutinas, las conversaciones y las interacciones sociales que el individuo desarrolla en sus actividades cotidianas de forma competente, de tal manera que permita conocer su interpretación del entorno y las limitaciones que les permiten actuar sobre el mundo real.

La visión del *strategizing* desde un punto de vista social supone desligarlo de considerar la estrategia en función de sus resultados (plan, tipos de decisiones, etc.) y concebirla como cualquier práctica social es decir como una acción cuyo sentido viene determinado por el contexto de las interacciones en las que se evoluciona sin tener en cuenta la ideología que la soporta. En este sentido el *strategizing* como cualquier otra práctica, vehiculada en el discurso individual y la acción, se contextualiza en un conjunto de relaciones sociales, políticas y económicas (Johnson *et al.*, 2003).

La investigación en *strategizing* proporciona como resultado el conocimiento movilizado dentro del marco de las actividades cotidianas y supone intentar comprender como los gestores dinamizan los conocimientos explícitos y tácitos del posicionamiento de su organización dentro de su entorno, lo cual supone su visión a través del conjunto de prácticas organizativas realizadas.

Rouleau (2006) plantea el método biográfico, más en concreto la narración de prácticas, como la opción metodológica más idónea para el *strategizing* pues ofrece múltiples posibilidades y plantea su estructura su estudio en tres partes:

- Examen de cómo han abordado los aspectos metodológicos los autores que tratan el *strategizing* poniendo en evidencia las características de la perspectiva que deberían seguir las opciones metodológicas de estos trabajos.

- Propuesta del método biográfico, más en concreto el de narración de las prácticas, como método privilegiado como se crea la estrategia en la práctica cotidiana.
- La adecuación de la narración de prácticas para comprender el *strategizing* a partir de la aplicación del método a un estudio de los mandos intermedios en un contexto de reestructuración.

El enfoque de la investigación de la práctica concreta de los *strategic workshops*, objetivo de la presente tesis doctoral, ha sido ampliamente tratada en diferentes estudios (Hodgkinson *et al.*, 2006; Jarzabkowski y Seidl, 2008) pues la correcta comprensión de las micro-estructuras que los sustentan ha de permitir entender como emerge la estrategia. Así los estudios existentes destacan que los *strategic workshops* entendidos como prácticas sociales tienen un rol dentro de la organización pues ayudan a sostener su unidad, su validación social y contribuyen a otorgar *sensemaking* a los participantes.

Los *strategic workshops* se enmarcan como episodios estratégicos (Hendry y Seidl, 2003) al ser eventos con un principio y un final, donde se puede predecir cómo debe acabar en función de unos resultados a conseguir y mientras se realizan se suspende el funcionamiento de determinadas estructuras. El estudio de los *strategic workshops*, entendidos como episodios, permite el análisis de la micro-evolución del proceso de *strategizing*.

Finalmente la no circunscripción de la estrategia a los gestores parte de la idea de que en el *strategizing* se requiere la acción de un gran número de individuos en la frontera de las actividades organizativas, es decir donde los individuos encuentran las personas del entorno (clientes, partners, proveedores,...) que es donde se realiza la estrategia cotidiana. Esta perspectiva invita al investigador de estrategia a comprender como los planes estratégicos son influenciados, consumidos y comprendidos por todos los actores de la organización, sean gestores o no, y por tanto no queda circunscrita a la cúpula directiva, sino a todos los que con su actividad cotidiana participan en el *strategizing*.

En definitiva, la elección de la metodología aplicada para investigar en *strategizing* deberán tener en cuenta estas características. Seguidamente se detallan diversas metodologías concretas recomendadas en el campo del *strategizing* que se han tenido en cuenta en la presente investigación, la *narración de prácticas*, el “*Critical Discourse Analysis*”, la *Teoría Fundamentada* y “*Action Research*”.

2.13.4 La narración de prácticas

Rouleau (2006) propone la narración de prácticas como uno de las metodologías privilegiadas para comprender el *strategizing* pues permite conocer como los gestores hacen la estrategia en sus actividades cotidianas. En este sentido, expone que en general el método biográfico responde a esta exigencia pues se dirige directamente al individuo, al que se le pide que explique su “historia” en totalidad o en parte para comprender los procesos dinámicos de cambio, informando a su vez de su trayectoria de vida profesional. Así, al pedir a una persona que se explique, el método biográfico permite explorar en profundidad en las prácticas de gestión a partir de las cuales la estrategia se aplica de forma cotidiana.

Esta metodología, según Rouleau (2006), no se había aplicado anteriormente para estudiar el liderazgo estratégico y para comprender el *strategizing* y por ello el encuentro entre un investigador y un gestor que se encuentra rehaciendo la trayectoria de su carrera o de su vivencia en un proceso de cambio estratégico puede dar lugar a un conjunto de datos complejos, profundos y robustos que permitirán interpretar como se aplica la estrategia a lo largo del tiempo, aportando una perspectiva longitudinal.

Así mismo afirma que cada historia es el resultado de un esquema temporal estructurando la trayectoria de vida del individuo que se describe y comporta un inicio, un desarrollo y un fin, de forma que a partir de la descripción que el individuo hace de los acontecimientos que ha elegido explicar, el narrador divide una parte de su experiencia del pasado al mismo tiempo que se sitúa en relación al futuro. Lo que diferencia la narración de prácticas de una conversación semi-estructurada, es que resulta de una construcción de una relación entre relator y narrador que se produce en el tiempo y supone realizar diferentes recogidas de información. Esto llevará a establecer una relación más profunda con el otro que permitirá disponer de datos más valiosos. Además este proceso permite al relator reflexionar sobre el tema y prepararse para las diferentes recogidas de datos.

En definitiva, la narración de prácticas es el resultado de una co-construcción narrativa donde la autenticidad y consistencia, criterios fundamentales del método biográfico, dependen de los lazos de confianza que se establezcan entre el relator y el narrador los cuales se tejen a los largo del tiempo. Así mismo la narración de prácticas es un método de investigación cuyos elementos, suponen un desafío para el investigador para comprender el *strategizing* pues es centrado en el individuo, contextual, reflexivo y activo y transformador. Por otro lado la narración de prácticas además de ser un método innovador para comprender el *strategizing*, se distingue por su versatilidad pues permite diversidad de

formas de recoger datos y de analizarlos, así los datos pueden ser usados como datos primarios o como datos secundarios, y aunque generalmente son tratados de forma cualitativa también pueden ser objeto de análisis cuantitativos.

En definitiva, la narración de prácticas es una metodología que responde a los cinco criterios que Balogun *et al.* (2003) establecieron para las metodologías utilizadas para comprender el *strategizing*, como se resume en la Tabla nº2.3. En última instancia dependerá de las habilidades del investigador para entrar en contacto con el otro, estableciendo una relación de confianza hasta conseguir que se sienta un socio de la investigación más que un observador externo.

Tabla nº2.3: Criterios para la narración de prácticas aplicada al strategizing

Criterios propuestos por Balogun, Huff y Johnson (2003)	Como la "narración de prácticas" responde a estos criterios
Recogida de datos amplios y profundos	<ul style="list-style-type: none"> - datos longitudinales - datos contextuales - datos que pueden ser cruzados - datos que pueden ser recogidos de individuos pertenecientes a todos los niveles jerárquicos
Suscitan el compromiso de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Método poco exigente para la organización - Método valorizado por los participantes
Permite una utilización eficaz del tiempo de los investigadores	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de recogida de datos concentrado en los encuentros - Análisis elaborado en el transcurso de los encuentros - Permite la recogida de un amplio abanico de evidencias empíricas (prácticas, acontecimientos, discursos, representaciones, etc.)
Incide en las cuestiones relevantes de la realidad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Método sensible a los hechos importantes - Tiene en cuenta aquello que tiene interés para el narrador
Provee de resultados útiles	<ul style="list-style-type: none"> - Permite a los participantes de revisar sus acciones - Permite a los participantes reflexionar sobre su propio futuro - Desarrolla una relación de confianza con el investigador que puede conducir a colaboraciones posteriores.

2.13.5 Critical Discourse Analysis

La metodología de "CDA- *Critical Discourse Analysis*" ha sido recomendada para la comprensión del *strategizing* ya que permite explicita el rol central de las narrativas y su implicación en la concepción de la estrategia en relación a la identidad y el poder Vaara (2010).

En este sentido el CDA permite avanzar en la comprensión del rol central de los textos estratégicos formales, la construcción discursiva de la concepción de la estrategia y de la subjetividad del *strategizing* organizacional, del proceso de legitimización a través del discursos estratégico así como la identificación de la ideología subyacente en el discurso estratégico como cuerpo de conocimiento de la praxis.

Todo ello permite justificar el CDA como metodología de investigación en *strategizing* clave para la comprensión de los aspectos discursivos de las estructuras sociales, al enlazar el discurso aplicado con la acción organizativa enmarcada en el *strategizing*, y en como el discurso influye en la legitimización de la estrategia.

Existen ejemplos de estudios explícitos de aplicación del CDA para examinar como los managers "*crean y dan sentido*" al *strategizing* con las prácticas discursivas, es decir "*sensemaking*" vía los discursos en *strategizing* que justifican la idoneidad de usar esta metodología de CDA para la investigación en *strategizing* (Vaara, 2010). En ellos se exponen los pasos concretos para aplicar el CDA que básicamente son definir las preguntas e investigación, el análisis de los textos, la lectura profunda de los textos específicos y la identificación de las conclusiones y generalizaciones.

2.13.6 Teoría Fundamentada

La Teoría Fundamentada (TF a partir de ahora) o Grounded Theory (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 2002; Goulding, 2005) explora la generación de conceptualizaciones de los patrones sociales que emergen en los datos de investigación identificando patrones integrados denotados por categorías y sus propiedades. Así la conceptualización es la categoría central de la teoría fundamentada y para conseguirlo se siguen unos pasos rigurosos unidos por el proceso de comparación constante, que ha sido diseñado para generar conceptos a partir de los datos.

En base a la TF el investigador puede usar sus propios de conceptos generados de los datos, en lugar de utilizar conceptos recibidos de otros teóricos. En la generación de la TF las dos propiedades más

importantes de la conceptualización son que los conceptos son abstractos en tiempo, espacio y persona, y que los conceptos pueden aprehenderse de manera duradera.

Para la TF un concepto es lo que nombra a un patrón social emergente con base en los datos de la investigación. Así un concepto o categoría denota un patrón que es descubierto cuidadosamente por medio de la constante comparación de datos del muestreo teórico hasta llegar a la saturación conceptual de los índices intercambiables. Se descubre al comparar numerosas incidentes de conceptos generados, los cuales muestran al patrón nombrado por la categoría así como a los sub-patrones, que son las propiedades de esta última. La TF es una forma de análisis de la estructura latente que revela los patrones fundamentales en un área sustantiva o formal.

La TF genera hipótesis conceptuales para ser aplicadas a cualquier tiempo, espacio y persona, relevantes con un esquema emergente y entonces es modificada por la comparación constante con los datos nuevos, al tiempo que explica el comportamiento obtenido en un área sustantiva.

En relación al tiempo, la conceptualización es el concepto que dura para siempre, mientras que las descripciones pasan pronto, los conceptos son intemporales para su aplicación. En relación a la persona, la TF solo describe la clasificación del comportamiento de la gente como un proceso de control social.

La meta de la TF es alcanzar por lo menos el 3r nivel de análisis conceptual. El 1º es la recolección de datos, el 2º la generación de categorías, el 3º el descubrimiento de una categoría central que organiza a las otras a través de la continua resolución del problema principal. A través de la teoría sustantiva se puede llegar a un nivel superior llamado teoría formal.

El riesgo de la TF es caer en la superficialidad conceptual (que hayan demasiados conceptos en los caminos del "que" sin relación con el "todo") o en la vaguedad (conceptos vagos, con categorías no generados con rigor y no saturadas conceptualmente). Así mismo con el "empuje conceptual" se alcanza la conceptualización y se trasciende lo descriptivo.

Diversos autores en *strategizing* recomiendan su uso (Balogun, 2003) y existen investigaciones empíricas en *strategizing* que aplican esta metodología como por ejemplo Jarzabkowski y Seidl (2008) entre otras.

2.13.7 Action Research

Action Research es un tipo de investigación basada en un proceso democrático y participativo dirigido a desarrollar conocimiento práctico con propósitos relevantes desde el punto de vista humano y de visión del mundo que está emergiendo en el presente contexto histórico, de esta forma plantea acción y reflexión, teoría y práctica, buscando soluciones prácticas a los problemas de las personas que permita prosperar a la comunidad (Reason y Bradbury, 2001).

La diferencia fundamental en relación a otras metodologías de investigación tradicionales es en cómo se plantean las preguntas más que en los métodos propiamente, con el foco en la producción de conocimiento práctico con una investigación participativa.

Ha sido aplicada en la evolución de las prácticas para el desarrollo organizativo, con especial énfasis en el rol de un consultor facilitando el planteamiento de preguntas para la reflexión dentro de las organizaciones, y que permiten evolucionar en la capacidad de interrogación individual y colectiva.

Action Research también ha puesto énfasis en el estudio del discurso, el texto y la narrativa en relación con el conocimiento en acción proveyéndolo de significado.

2.14 Conclusiones

Una vez revisada la evolución del concepto de estrategia a lo largo de la historia y de los modelos de planificación y de gestión estratégica como intentos de ayudar a los directivos en la gestión de la incertidumbre y en dotar de sentido de dirección a sus organizaciones, se llega al concepto de *strategizing* por la necesidad de humanizar la estrategia y comprender cómo la realizan sus protagonistas poniendo el foco en el nivel micro (Vogler *et al.*, 2006).

El concepto y los parámetros básicos del *strategizing*, es decir la *praxis, prácticas y profesionales* (Whittington, 2006a) y los estudios realizados en base a ellos, tanto teóricos como empíricos, mediante la revisión de la literatura realizada, permiten concluir que en el ámbito del *strategizing* existe un campo por explorar relativo a cómo influye el liderazgo en los procesos de *strategizing* como apuntan diversos autores de referencia (Rouleau 2006, Whittington 1996, 2006a).

Para la investigación en este campo se muestran como teorías de referencia la *Teoría Social* y la *Teoría del Cambio Institucional* aunque existe acuerdo en que el *strategizing* se caracteriza más por el problema que se quiere explicar que por la teoría de referencia adoptada, y por tanto se focaliza la comprensión en quien son los managers estratégicos, en “*qué/cómo/por qué*” hacen para conseguir realizar una actividad estratégica en un entorno social (Jarzabkowski et al., 2007)

Se destacan las principales tareas de los directivos en relación con el *strategizing* con especial énfasis en los roles estratégico, organizacional y de cambio para imprimir un sentido de dirección, un sentido colectivo y una marco de referencia para las acciones (Vogler et al., 2006). Estos roles se deben complementar con una especial atención en la congruencia de la estrategia con los sistemas de gestión para garantizar la consistencia interna (Leskiw, 2007).

En cuanto a los estilos de liderazgo posibles para la implantación de la estrategia se recomiendan los modelos que fomentan la participación y que son menos direccionales pues propician la implicación de los participantes en la implantación (Bourgeois et al., 1984), y para el sector específico de las universidades se destaca el liderazgo y transformacional o carismático como el más efectivo, donde la credibilidad académica y la experiencia en el sector son aspectos muy valorados además de la habilidad de comunicar y negociar (Spendlove, 2007). Pero se destaca que en este sector académico, cada vez más, al líder se le pide mayores competencias directivas de management además del conocimiento académico, dándose el dilema de su doble rol “ejecutivo-académico” cuya gestión se ha de basar en una profunda comprensión de los valores y principios institucionales además de una gran capacidad de persuasión para superar las restricciones organizativas y normativas (Smith et al., 2008).

En este sentido Noble (1999) destaca que el principal reto para el líder en la implantación de la estrategia es equilibrar el poder y el liderazgo carismático proporcionando la suficiente autonomía y empoderamiento para el ejercicio de las funciones y desarrollo de responsabilidades a los managers.

Así mismo, en relación al *strategizing* y el liderazgo se plantea como ámbito de estudio la comprensión de cómo los líderes son capaces de aglutinar en un discurso narrativo la estrategia de forma que se refleje la visión corporativa (Colville et al., 2006) y que aporte credibilidad y novedad (Martin, 1986).

Para ello recomiendan disponer de una plan escrito con el texto de la estrategia pues le da más concreción que un relato oral y asume un innegable peso corporativo aunque el discurso estratégico se comunica de forma verbal donde la expresión facial y el lenguaje no verbal juegan un papel muy importante (Boje, 1991; Mintzberg, 1980). En definitiva se destaca el rol central del discurso estratégico

en la justificación, legitimación, y naturalización de las ideas estratégicas y de las acciones o acciones en *strategizing* en contextos específicos (Vaara, 2004).

Así mismo las prácticas discursivas proporcionan sentido al proceso (*sensemaking*) y en relación a la interpretación del contexto permiten aportar un discurso sobre el pasado, ampliando el presente y orientando el futuro (Macintosh *et al.*, 2010). En este sentido la aplicación de la persuasión complementa a las prácticas discursivas en la medida que consigue la efectividad de la narración de la estrategia y por tanto su aceptación, aprobación y adopción, para ello debe ser algo que valga la pena escuchar, recordar y realizar. Así el formidable reto para el líder visionario es ofrecer una historia o relato que encarne una síntesis creíble del camino pasado, que da luz las preocupaciones actuales, abre un espacio para eventos futuros y permita contribuciones individuales a personas del grupo (Barry *et al.*, 1997).

En definitiva las investigaciones existentes muestran que los managers, tanto los sénior como los medios, necesitan ser competentes políticamente, es decir ser capaces de influir en los demás para llevar a cabo los cambios estratégicos, y para ello, el *sensemaking* ligado a las prácticas discursivas son clave para desarrollar su poder de influencia desde la perspectiva del *strategizing* (Rouleau *et al.*, 2011). También se destaca que el uso de metáforas facilita dar sentido al *strategizing* y facilita el manejo de la incertidumbre y la ambigüedad así como la mejor comprensión de objetivos estratégicos vagos y una mejor comunicación en los procesos de cambio estratégico pues permite a los actores comprender su novedad y complejidad y que cobre sentido para ellos (Hoon, 2009).

Se introduce también el estudio del rol del consultor y sus principales aportaciones en los procesos de *strategizing* así como su influencia sobre el líder de la organización (Whittington, 2003, 2006a, 2010). Se destaca su importancia en facilitar la comunicación de la estrategia y en dar consejo al servicio de la gestión estratégica interna de la organización facilitando el rol de la alta dirección así como ofrecer soporte en la comunicación de las decisiones y objetivos aportando un punto de vista neutro sobre la problemática de la organización (Babeau, 2006). De esta forma su papel es de arquitecto de nuevas estructuras mentales, de acuerdo con la visión de su cliente, realizando un trabajo de persuasión para conseguir acuerdos con los principales stakeholders de forma previa a la comunicación de la estrategia. Por lo general los managers recurren a los consultores externos porque prefieren evitar afrontar los cambios en la organización ellos solos y para facilitar la generación de un discurso de alto nivel separando la práctica estratégica de la estructura organizativa y de sus rutinas y aplicando la práctica de consultoría (Hendry y Seidl, 2003).

En relación al rol de los *strategy workshops* se destaca su papel clave en el *strategizing* al ser una práctica estratégica muy extendida en todas las organizaciones que interviene en la formación de la estrategia y permite entender como esta emerge (Hodgkinson, 2006). Así mismo han sido enmarcados como episodios estratégicos proporcionando un marco teórico para su conceptualización como secuencias de eventos marcados por un inicio y un final y considerados la base de micro-evolución estratégica en *strategizing* (Hendry y Seidl, 2003). Se destaca su efectividad ya que permiten a los managers entender las prácticas y las condiciones para alcanzar el éxito y actúan como un enlace efectivo entre el diseño formal y el emergente informal (Macintosh, 2010).

Los principales resultados aportados por la investigación en sobre los *strategic workshops* en procesos de *strategizing* son que actúan como foros de debate y reflexión que mejoran las relaciones entre los compañeros (“peers”) además de ser el marco donde la estrategia emergente obtiene una mayor legitimación. Otros beneficios relevantes aportados por los *strategic workshops* son la reducción del nivel de dispersión de inputs estratégicos, su efecto en la simplificación de la toma de decisiones y en la consolidación de un discurso de la estrategia fácilmente transmisible a la organización. Así mismo contribuyen a una mejor comprensión de la visión y misión, valores corporativos y procesos de negocio (Hodgkinson ,2006) y a conseguir un mejor enfoque de la estrategia y la organización como actividades enlazadas y prácticas, permitiendo un análisis más efectivo que el enfoque tradicional siendo claves para conseguir el consenso del cambio (Whittington, 2006c).

Un elemento importante de los *strategic workshops* es la gestión de las discusiones por parte del facilitador, pues en función de su capacidad para llevar el debate a zonas no confortables, permitirá aflorar creencias que condicionan planteamientos que pueden limitar el cambio estratégico. Así un *strategic workshop* bien conducido consigue un mayor compromiso y mayor calidad de definición frente a los modelos tradicionales o limitados (Bowman, 1995).

En relación a los *strategic workshops* en el sector de las universidades, según Jarzabkowski *et al.* (2008), coincide en que contribuyen a legitimar la estrategia y aportan un símbolo de participación democrática en la gobernanza además de proporcionar a la dirección de un vehículo para formar la estrategia dentro de las restricciones políticas y las normativas profesionales.

Otro aspecto analizado es la relación del *strategizing* y la aplicación del *Project Management* como forma de apoyar la coordinación y el control del proceso de cambio estratégico, destacando la prominente “proyectivización” de estos procesos (Whittington *et al.*, 2006c) para ganar efectividad

concretando un portafolio de proyectos a evaluar y dotar de recursos contribuyendo por tanto en la operativización del proceso (Kenny, 2003).

Por otro lado no es usual hablar de estrategia sin mostrar al mismo tiempo la monitorización y efectos de la estrategia, por ello se realiza la conexión del *strategizing* y el *Accounting* para aportar los sistemas de control de gestión al seguimiento de los procesos de *strategizing* (Chua, 2007). Pero el control estratégico recomendado es el que combina una planificación no rigurosa y un seguimiento no estricto con una posición media de control en decisiones y resultados propiciando un verdadero diálogo equilibrado entre los actores responsables, con lógicas diferentes que deben ser conciliadas donde la negociación cobra todo su sentido buscando el bien común (Vogler, 2006). Pero hay que tener en cuenta que es difícil esperar que los mandos intermedios se comprometan a una planificación, y menos la base de empleados, si lo viven como un sistema de control con lo cual todos agradecen derrocarla y dejar de tener que luchar contra los planificadores (Mintzberg, 1994).

Otro punto relevante del *strategizing* es su relación con la organización y con las prácticas organizativas u *organizing*, ya que la investigación en *strategizing* ha cuestionado el principio de Chandler (1962) de que la estructura viene después de la estrategia, planteando que la organización existente afecta a la capacidad de afrontar la estrategia. Así se replantea la relación entre estrategia y organización como un proceso mucho más dinámico y para ello el uso de los términos "*strategizing* y *organizing*" es más adecuado, lo cual se materializa por ejemplo, en las decisiones de asignación de recursos, pues manifiesta la dinámica política de influencia y negociación y las relaciones de poder que intervienen en el proceso de "cambio" que básicamente es un proceso de aprendizaje. Destaca el rol del liderazgo como catalizador entre el *strategizing* y el *organizing* así como con el aprendizaje y desarrollo de capacidades, para una mejor intervención y efectividad en el cambio estratégico y para promover la incorporación de la innovación que surge en la organización en la estrategia a medida que el proceso estratégico avanza para asegurar el dinamismo de la misma y su no obsolescencia (Pye *et al.*, 2006).

Por tanto fomentar el aprendizaje y el desarrollo de capacidades por parte del líder es clave en *strategizing* pues supone preparar la organización para el cambio, aunque el gran problema es que las organizaciones buscan la estabilidad y la certidumbre y de hecho es lo que premian los mercados financieros, en lugar de desarrollar modelos de cambio efectivos (Worley, 2006). Conseguir organizaciones preparadas para el cambio supone superar la planificación estratégica como método para intentar gestionar la incertidumbre por parte de los directivos y potenciar el pensamiento estratégico de forma que influya en los modelos mentales aplicados por los directivos en la práctica de la estrategia que facilitaran también la innovación (Mintzberg, 1994).

Este tipo de organizaciones preparadas para el cambio son las mejor enfocadas para el *strategizing* y vienen muy determinadas por su diseño organizativo, su estructura, procesos y sistema de incentivos de forma que apoyen la estrategia, la identidad y las capacidades. Estas organizaciones deben maximizar la superficie del área de contacto de la organización con el entorno (“la epidermis organizativa”) lo que supone un diseño organizativo flexible y reconfigurable poniendo en la centralidad al cliente y las demandas externas como base en los procesos de decisión, potenciando los proyectos transversales o trans-funcionales orientados a las necesidades del cliente y desarrollando estructuras matriciales o de unidades independientes de negocio que promuevan este contacto con el entorno. También aseguran el buen gobierno no únicamente con el seguimiento del presupuesto anual sino con sistemas de control de la actividad, garantizando un proceso de toma de decisiones con transparencia que empodere a los empleados (Worley, 2006).

Para todo ello la habilidad del líder en el control del flujo de información es clave ya que permite incrementar su capacidad de influencia y su credibilidad para modificar comportamientos de forma que apoyen el alcance del cambio estratégico (Pye, 2006).

Así mismo se debe tener en cuenta las características de la organización donde se realiza un proceso de *strategizing*, pues por ejemplo en organizaciones plurales de profesionales, como es el caso de las universidades, existen subculturas con identidades e intereses propios donde se producen tensiones. Para ello se propone que la relación entre *strategizing* y *organizing* óptima es la de interdependencia donde ambos se refuerzan, creando prácticas organizativas que favorecen el alcance de los objetivos estratégicos, y prácticas de *strategizing* que reconocen los intereses e identidades de los diferentes grupos organizativos (Jarzabkowski, 2006).

En relación a las metodologías de investigación se concluye que existen diversas metodologías de investigación y hay dos polos de cómo enfocarla. Por un lado se recomienda entrar en el corazón de los procesos para comprender como se realizan, así los datos recogidos y la forma en que son analizados y presentados deben permitir penetrar en el fondo de las experiencias y conocimiento tácitos a los que recurren los profesionales en sus interacciones mientras participan conscientemente o no en el *strategizing* (Johnson *et al.*, 2003). Por otro lado, otros enfatizan en el estudio de los micro-fenómenos comprendidos dentro de su contexto social y prefieren hablar de “*prácticas*”, tratándose de comprender como los individuos configuran a partir de sus acciones, la práctica, entendiendo que estas acciones son guiadas por un conjunto de prácticas existentes y, es a partir de aquí la creación de la estrategia toma la denominación de “*estrategia como práctica*” o *strategizing* (Whittington, 1996, 2003; Jarzabkowski, 2003).

En definitiva, una vez expuestas en detalle las diferentes tendencias existentes en metodologías y sus características se detallan diversas metodologías recomendadas en el campo del *strategizing* como son la “narración de prácticas” para profundizar en el *strategizing* y el liderazgo estratégico (Rouleau, 2006), el “critical discourse analysis” para analizar como el discurso influye en la legitimización de la estrategia durante el *strategizing* (Vaara, 2010), la Action Research para el desarrollo de conocimiento práctico (Reason *et al.*, 2001) o la Teoría Fundamentada para explorar los patrones sociales que emergen de los datos (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 2002; Gouldin, 2005).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presentación de la metodología aplicada en esta investigación se estructura en los puntos siguientes:

- 3.1 Metodología aplicada
- 3.2 Justificación de la metodología
- 3.3 Rol de la investigadora
- 3.4 Resultados esperados

3.1 Metodología aplicada

3.1.1 Metodología cualitativa

La presente investigación empírica se organiza a través del estudio de diversos procesos de *strategizing* analizando una práctica estratégica concreta, los *strategic workshops*, realizados con profesionales o managers estratégicos en base a las diferentes *praxis* propias de cada organización estudiada.

Así se han analizado un gran número de *strategic workshops* como parte de los procesos de *strategizing* y en este estudio se analizan los temas de discusión que emergen en esta práctica concreta, los *strategic workshops*, teniendo en cuenta los profesionales que intervienen y la *praxis* propia de cada organización, con objeto de establecer algunos prototipos o modelos de liderazgo en *strategizing*.

El método empleado se basa en la Grounded Theory o Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1998; Glaser, 2002; Goulding, 2005) que involucra los siguientes aspectos:

- A partir de las transcripciones registradas de cada *strategic workshop*, con el sistema de *open-codes*, *axial-codes* y *selective codes* se progresa paulatinamente a generar conceptos, estructuras y teorías que derivan de este material empírico.
- Siguiendo también las recomendaciones de la Teoría Fundamentada o Grounded Theory, estos conceptos y teorías se comparan con teorías formales sobre liderazgo en *strategizing*.
- Así en base a los resultados de los *strategic workshops*, se analizan patrones y subiendo un nivel se construye un prototipo o modelo de “liderazgo en *strategizing* en base a *strategic workshops*”.

Por tanto la metodología aplicada es ***cualitativa, interpretativa, inductiva y comparativa***.

La secuencia prevista en el proceso de investigación planteado se inicia con una fase *empírica* de tratamiento de los datos consistentes en la documentación de unos procesos de *strategizing* y en especial de la práctica de los *strategic workshops* realizados.

A continuación se realiza una fase *interpretativa* basada en la codificación de la documentación de estos procesos seguida de una fase *inductiva* de generalización de prototipos cuyos resultados se compararán con la teoría en la última fase *comparativa*.

3.1.2 Metodología basada en *casos de estudio*

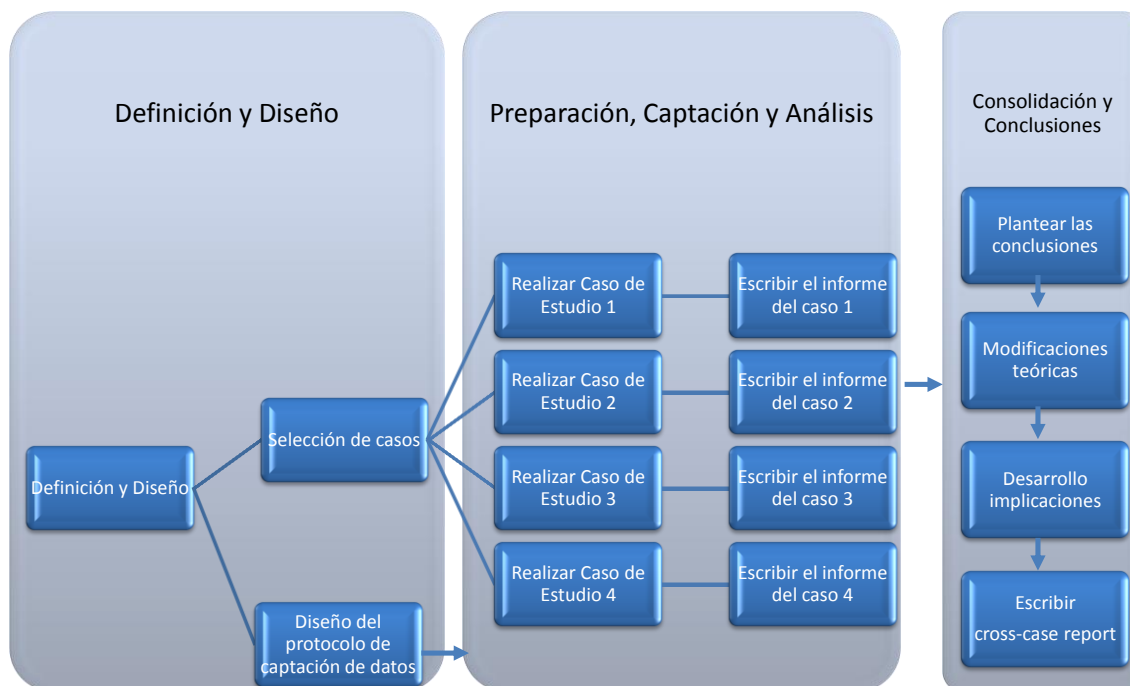
Se toma como referente para la investigación basada en *casos de estudio* el método descrito por Yin (2009). Este autor plantea que esta metodología permite a los investigadores obtener una visión holística y significativa de los eventos de la vida real como el comportamiento de un pequeño grupo, los procesos organizativos de gestión y el proceso de cambio. Así mismo propone una estructuración de las fases del proceso de diseño, captación de datos, análisis y elaboración de resultados con los procedimientos detallados para cada fase.

La metodología de *casos de estudio* se valora como idónea en la presente investigación pues se plantea preguntas de investigación que se basan en responder al “¿cómo?” y al “¿por qué?” y se enmarcan en hechos contemporáneos, no históricos. Así Yin propone usar los casos de estudio cuando se busca comprender un fenómeno de la vida real en profundidad y entendiendo las condiciones de contexto como es el objetivo de la presente investigación.

Por tanto la presente investigación encaja perfectamente con estos prerrequisitos marcados por Yin (2009) de forma que es la más apropiada al ser el foco del estudio el *por qué y cómo* se toman las decisiones y se actúa en relación al *strategizing* y *cómo* influye el liderazgo en ellas, analizando en profundidad las prácticas cotidianas de un grupo de gestores estratégicos en un marco temporal actual, por tanto no basado en hechos históricos.

La metodología de casos de estudio se puede plantear con un solo caso de estudio o como multi-caso para llegar a una generalización a partir de las evidencias de los casos, recomendándose el multi-caso pues aporta beneficios analíticos sustanciales. Por ello, la presente investigación realiza un multi-caso con 11 procesos de *strategizing* en cuatro organizaciones, siguiendo la secuencia metodológica propuesta por Yin (2009) que se describe seguidamente en la Figura nº3.1.

Figura nº3.1: Metodología basada en 4 casos de estudio



3.2 Justificación de la metodología

Dentro de las diferentes metodologías cualitativas interpretativas se escoge la basada en la *Teoría Fundamentada o Grounded Theory* (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1997; Glaser, 2002; Gouldin, 2005) pues permite emerger conceptualizaciones de patrones sociales a partir de los datos de investigación en un ámbito donde hay pocos estudios empíricos precedentes como es el estudio de la influencia del liderazgo en procesos de *strategizing*.

Con la aplicación de la *Grounded Theory* en la presente investigación basada en datos empíricos se pueden generar conceptos o teorías comparables con teorías ya existentes en relación a la influencia del liderazgo en procesos de *strategizing*.

El hecho de que la aplicación de la *Grounded Theory* suponga un gran número de observaciones de procesos de *strategizing* y de los *strategic workshops* incluidos, con un conocimiento profundo del proceso de *strategizing*, permite extraer resultados que no sería posible obtener con métodos estadísticos. Es justamente esta riqueza de resultados de observaciones lo que permite conocer a fondo el rol de los actores y el desarrollo de los procesos, en el marco de la praxis de cada organización.

Además algunos de los principales investigadores en esta disciplina recomiendan su aplicación para hacer avanzar los resultados en este campo (Balogun, 2003; Jarzabkowski y Seidl, 2008).

3.3 Rol de la investigadora

La investigadora ha podido acceder a la documentación completa de procesos de *strategizing* en cuatros universidades catalanas con lo cual ha podido analizarlos de forma integral.

En este sentido la investigadora ha sido una observadora privilegiada de la ejecución y resultados de estos procesos de *strategizing* al disponer de acceso a esta información y la investigación ha sido planteada según los parámetros de la Teoría Fundamentada realizando un análisis cualitativo basada en un análisis objetivo de la documentación asociada a dichos procesos.

Cabe señalar que se descartó aplicar a la investigación el enfoque y la consideración como *Action Research* o *Colaborative Research*, mediante el análisis del rol del consultor que acompañó estos procesos (Reason y Bradbury, 2001) y se optó por un enfoque objetivo no involucrado en la acción.

3.4 Resultados esperados

En base a los resultados de los *strategic workshops*, y teniendo en cuenta los profesionales que intervienen en los procesos de *strategizing* se construye un prototipo o modelo de liderazgo que facilita la estrategia en la práctica cotidiana o *strategizing*.

Todo ello supone que partiendo de los procesos de *strategizing* de unos casos empíricos, se deducirán modelos o prototipos específicos de liderazgo en *strategizing*, que evidentemente no son únicos y pueden existir otros.

CAPÍTULO 4 - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Seguidamente se presentan los elementos básicos considerados en el diseño de la presente investigación, estos son:

4.1 Marco conceptual

4.2 Pregunta de investigación

4.3 Unidad de análisis

4.4 Muestra

4.5 Recogida de datos

4.6 Sistema de análisis de datos

4.7 Proceso de codificación

4.1 Marco conceptual

Aunque existen numerosos estudios sobre diferentes aspectos de *strategizing* y existe investigación realizada sobre la práctica concreta de los *strategy workshops* tal como se ha expuesto en el apartado de revisión de la literatura (Hendry y Seild, 2003; Hodgkinson, 2006; Whittington, 2006c), se destaca que es insuficiente y que es necesario intensificar su estudio (Golsorkhi *et al.*, 2010).

Así mismo, es muy reducida la investigación existente que relacione el impacto del liderazgo en *strategizing*, aunque diversos autores manifiestan la necesidad de profundizar en este campo (Rouleau, 2006; Whittington 1996, 2003).

En relación a la relación del liderazgo y el *strategizing* en el marco de la práctica concreta de los *strategic workshops*, no se ha identificado ningún estudio empírico que analice estos conceptos aunque algunos autores plantean la necesidad de abordarlo para investigar más a fondo como actúan los managers en la práctica diría concreta, saliendo de los tópicos de la investigación en liderazgo que estudian por ejemplo los rasgos concretos de comportamiento para transformarse en un líder carismático pero sin entrar en las acciones cotidianas para conseguirlo (Whittington, 1996).

En este sentido, el marco conceptual de la presente investigación propone explorar qué espera la organización del *liderazgo* ejercido en procesos de *strategizing* a través de la práctica de los *strategic workshops* y su influencia en los managers que la realizan, a la vez que avanza la formación de la estrategia y facilita la estrategia como práctica, es decir el *strategizing*.

Así el esquema conceptual que ha utilizado la investigadora para el estudio de los procesos de *strategizing* es mostrado en la figura nº4.1 siguiente.

Figura nº4.1: Marco conceptual de la investigación



La investigadora se ha focalizado en cómo en estos procesos de *strategizing* se iba formando la estrategia e implementándose, y en cómo en base a la influencia del liderazgo, iba adquiriendo sentido y era productivo para los participantes que en realidad eran los actores protagonistas del proceso.

4.2 Pregunta de investigación

De acuerdo con la revisión de literatura presentada anteriormente, y teniendo en cuenta los campos de futura evolución de la investigación en la disciplina de *strategizing* destacados en el modelo planteado por Jarzabkowski y Spee (2009), esta investigación se propone quedar circunscrita en el ámbito siguiente:

- A un nivel de Praxis: Macro y Meso.
- Tratando a los profesionales de la organización como actores individuales dentro de la misma y tratando a la figura del consultor y su influencia, tanto si es interno como externo a la organización.

Seguidamente se plantea la pregunta de investigación principal de la presente investigación y las subpreguntas a las que se quieren dar respuesta.

Pregunta principal:

¿Qué espera la organización del liderazgo en procesos de *strategizing* articulados mediante la práctica de los *strategic workshops*?

Sub-preguntas:

- **¿Qué elementos del liderazgo otorgan mayor sentido (*sensemaking*) al *strategizing* para los miembros de la organización y facilitan la implantación de la estrategia?**
- **¿En qué contribuyen los *strategic workshops* para que el *strategizing* influya en la mayor parte de la organización?**
- **¿Cómo puede influir el discurso estratégico en el *strategizing*?**

4.3 Unidades de análisis

La unidad de análisis considerada es la de los procesos de *strategizing* en organizaciones universitarias, tanto de carácter público como privado, ubicadas en Cataluña (España), donde la autora de la presente investigación ha podido acceder a la documentación realizada de dichos procesos llevados a cabo durante los últimos 9 años.

La elección de esta unidad de análisis se ha realizado en base a que estos procesos están claramente delimitados, con un principio y un fin, y contienen el mismo tipo de actividades y el mismo perfil de participantes en todos ellos, lo cual los hace comparables.

4.4 Muestra

El sector de educación superior, es decir el universitario, provee un contexto valioso para el estudio de los procesos de *strategizing* dado que disponen de una cultura de planificación estratégica ya desarrollada con el objetivo de la rendición de cuentas a los órganos reguladores y de gobierno y además han ido adoptando progresivamente prácticas de management como respuestas a la mayor presión en eficiencia y eficacia en la gestión de sus recursos y a la competitividad existente en el sector (Spee, 2011).

Sin embargo, hay que tener en cuenta las características generales de las universidades, que han sido denominadas “anarquías organizadas” pues en ellas conviven dos tipos de estructuras sociales con

diferentes intereses, los de los diferentes grupos profesionales (profesores, personal de administración y servicios,...) y los de la dirección central (Jarzabkowski y Seidl, 2008).

Se han seguido los preceptos de muestra analítica o *analytical sampling* como método para determinar la muestra utilizado en la *Grounded Theory*, dado que su objeto es que hay prototipos y no la generalización del valor numérico de una muestra de la población, pues la noción de muestra aleatoria que se hace servir en estadística no tiene sentido en este caso.

Por tanto, en la selección de la muestra se ha seguido el principio del *analytical sampling* consistente en escoger unos casos que conformen la muestra de manera que por nuestro conocimiento a priori sabemos o esperamos que ofrezcan una información relevante sobre el tema. Así los casos se han escogido de acuerdo con los criterios de semejanzas o diferencias, de forma que tengan semejanzas básicas que permitan compararlos, y diferencias sustanciales que permitan enriquecer los resultados.

Siguiendo estos criterios, la selección de la muestra realizada contiene los siguientes elementos de semejanza y diferenciación. Así se destacan como principales semejanzas que en los cuatro casos contemplan procesos de *strategizing* en universidades catalanas, en periodos temporales coincidentes, y afrontando el mismo tipo de retos y problemas.

En cuanto a las diferencias, las más relevantes son las relativas a:

- **Titularidad:** hay dos casos de universidades públicas y dos de privadas.
- **Tamaño:** los casos considerados tiene diversos tamaños en cuanto al número de alumnos, profesorado y personal de servicios.
- **Estudios ofrecidos:** difieren en que hay tres universidades generalistas y un centro que solo trata dos tipos de disciplinas.
- **Posicionamiento y perfil de los estudiantes:** de las cuatro universidades, una de ellas tiene perfil claramente internacional en el sentido que tanto sus alumnos como profesorado tienen esta característica y las otras tres universidades tienen un perfil nacional ya que sus estudios van dirigidos a estudiantes predominantemente locales.
- **Estructura organizativa:** en una universidad hay un sistema federal de centros y los otros casos disponen de un sistema de estructura tradicional bajo un único modelo de gobierno corporativo centralizado.
- **Antigüedad:** un caso responde a una universidad clásica con varios siglos de historia, un caso con 50 años de historia y los otros dos casos responden universidades relativamente jóvenes creadas en los últimos 30 años.

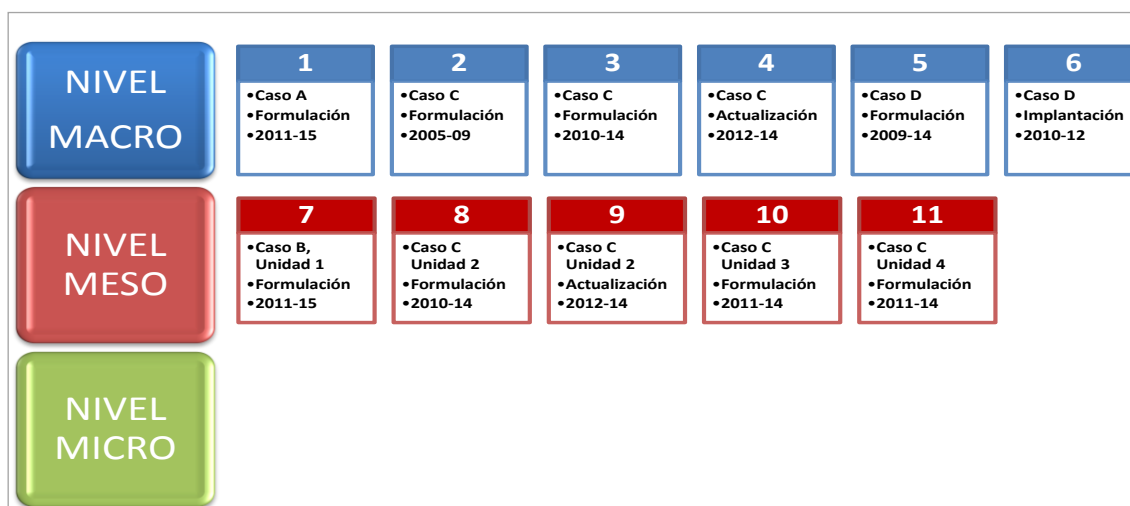
Para todos los casos a estudiar una condición es la posibilidad de acceso a la información necesaria requerida para la investigación, en concreto, accediendo a la documentación de los procesos de *strategizing* realizados por el máximo nivel directivo. En este sentido el criterio aplicado ha sido seleccionar cuatro universidades donde la investigadora disponía del acceso a esta documentación de los procesos de *strategizing* y que además cumplen con los requisitos de semejanzas y diferencias mencionados anteriormente.

La muestra seleccionada contempla cuatro casos que corresponden a universidades del sistema educación superior español y responden a las características descritas a continuación:

- Dos casos corresponden a universidades públicas (casos A y B) y dos casos a universidades privadas (casos C y D).
- El alcance de la organización implicada es diferente en cada caso, así:
 - En el caso A abarca a la organización completa.
 - En el caso B el estudio se realiza sobre un proceso de *strategizing* en una unidad autónoma funcionalmente.
 - En el caso C se analizan procesos de *strategizing* en diferentes ámbitos, unos procesos se realizan sobre toda la organización y otros sobre tres unidades concretas.
 - En el caso D los procesos estudiados abarcan a toda la organización.

El ámbito escogido pretende analizar procesos de *strategizing* basados en la práctica estratégica de los *strategic workshops* en el nivel individual, para comprender su impacto a nivel de la estrategia institucional en el nivel macro y meso. Así los casos contemplados se sitúan en los niveles macro y meso de acuerdo con el modelo de líneas de investigación de Jarzabkowski y Spee (2009), según se muestra seguidamente en la figura nº4.2.

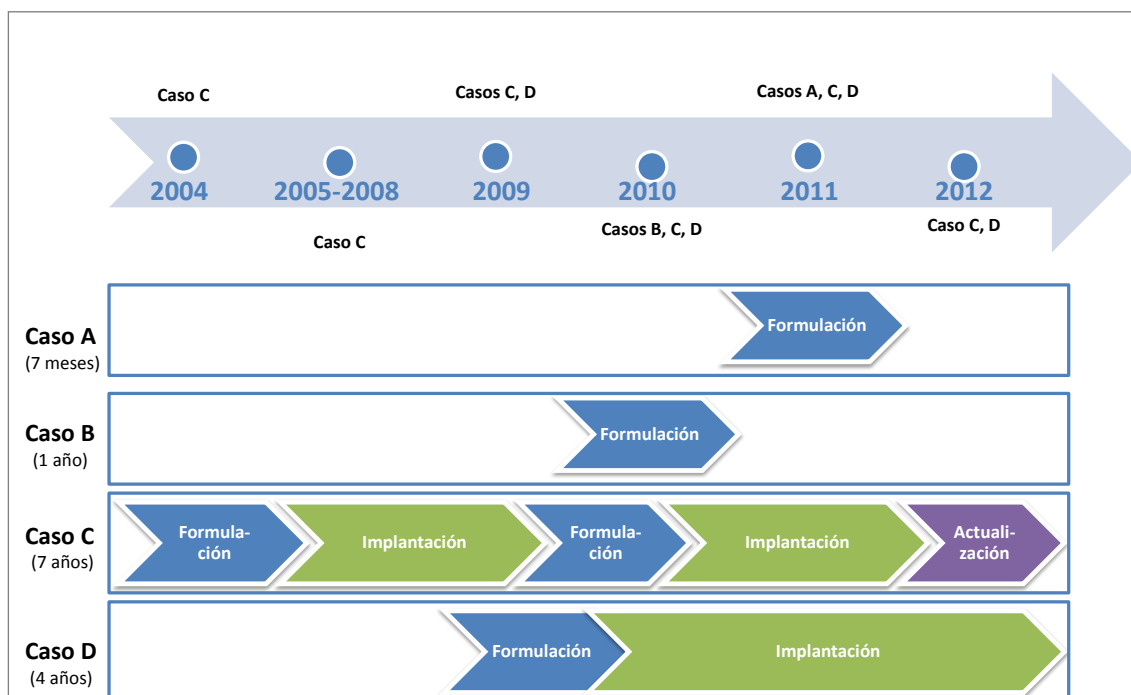
Figura nº4.2 Procesos contemplados según los niveles organizativos



Los procesos de *strategizing* contemplados en la presente tesis abarcan un periodo temporal de 9 años, del 2004 al 2012, pero varios de ellos se dan en paralelo en el periodo 2009-2011.

A continuación, en la figura nº4.3, se detallan los objetivos de los procesos de *strategizing* analizados en las 4 organizaciones objeto de estudio, según sean de formulación, actualización o implantación de la estrategia así como su visión temporal.

Figura nº4.3: Visión temporal de los procesos de *strategizing* analizados



Para cada proceso de *strategizing* analizado en cada caso de estudio se ha realizado un enfoque longitudinal (de 3 a 12 meses según el caso) abarcando un periodo total de 9 años, donde fuera posible seguir el proceso de *strategizing* realizado por los managers en la formulación, actualización o implantación de la estrategia y el liderazgo aplicado para dar sentido a sus participantes.

La primera universidad (A), universidad de carácter público, se seleccionó al disponer de toda la documentación del proceso de actualización de la estrategia basada en 4 *strategic workshops* más 13 reuniones preparatorias y 9 reuniones de proceso documentadas. En este caso el plan estratégico se realizó para el ámbito completo de toda la universidad.

La segunda organización (B), universidad de carácter público, se seleccionó por el mismo motivo y en ella se realizaron 4 *strategic workshops* más 10 reuniones preparatorias y de proceso para una unidad concreta de carácter transversal de dicha universidad con el objetivo de definir su plan estratégico.

La tercera organización (C), centro docente de educación superior de carácter privado adscrito a una universidad, disponiéndose de la información de diferentes procesos de formulación y de implantación estratégica.

La cuarta organización (D) es una universidad privada sin ánimo de lucro (non profit) que aglutina diferentes centros en forma de federación. Su plan estratégico se elaboró a partir de los planes de cada centro, integrando los resultados y aportando la visión estratégica corporativa, regulada así mismo por organismos estatales y la investigadora pudo acceder a la documentación de dicho proceso.

El estudio de casos prácticos de aplicación de la estrategia y el estilo de liderazgo asociado, se basará en el principio de las comparaciones constantes de estos cuatro casos. En cada uno se ha identificado que tipo de proceso de planificación e implantación de la estrategia ha seguido, las prácticas asociadas en términos de *strategizing* y el liderazgo aplicado, lo cual permite analizar una serie de similitudes mediante la comparación y una serie de diferencias que posibilitaran descubrir aspectos nuevos.

Los roles implicados en los procesos de *strategizing* en cada una de las organizaciones estudiadas, han sido los miembros del equipo de dirección de las organizaciones o unidades implicadas, y el número de componentes ha sido diferente en cada caso (14 directivos en el caso A, 27 en el caso B, 17 directivos en el caso C y 15 en el caso D).

En todos estos procesos ha participado un consultor y su rol ha sido diferente en los casos considerados, así en los casos A, B y D ha sido consultor externo y en cambio en el caso C ha sido consultor interno de la organización pero con una posición neutra en relación a las unidades implicadas, al actuar como parte del equipo de planificación estratégica adjunto a la Dirección General.

Seguidamente se detallan en la tabla nº4.1 los *strategic workshops* y el número de participantes en los mismos en cada caso de estudio así como la relación del consultor con la organización.

Tabla nº4.1: Detalle de los *strategic workshops* y participantes de cada caso

Organización	Strategic Workshops		Nº Directivos Participantes	Relación del consultor con la organización
	Nº	Año ejecución		
A	4	2011	14	Consultor Externo
B	4	2010	27	Consultor Externo
C	50	2005-2012	17	Consultor Interno
D	3	2009-12	15	Consultor Externo

Así mismo este rol de consultor ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha sumido diferentes grados de participación e impacto en el los procesos de *strategizing* analizados. Inicialmente en el periodo 2004-2009 su rol era de soporte de proceso a la dirección, para pasar a un rol de consultor ayudante de un consultor sénior en el periodo 2009-2010, y finalmente llegar a un rol de consultor estratégico ya en solitario en diferentes procesos hasta 2012.

4.5 Recogida de datos

Para el estudio de los casos se han recogido múltiples fuentes de datos (Yin, 1984), como documentos de los *strategic workshops*, actas de reuniones de trabajo, registros fotográficos, mailings, documentos estratégicos de la organización (planes estratégicos previos, evaluaciones, reporting estratégico, etc.), documentos institucionales o de estructura, entre otros.

Los documentos de la organización existentes han sido estudiados para conseguir una mejor comprensión del contexto interno y externo, los precedentes y los elementos que condicionan la toma de decisiones como pueden ser los reglamentos, estatutos u otros documentos regulatorios.

Pero la fuente principal de datos que ha permitido seguir el *strategizing* en estos diferentes procesos son los documentos generados a partir de los *strategic workshops* y elaborados por el consultor en dichos procesos.

Una parte de estos documentos han sido analizados y codificados. Así se han tratado tres grupos de documentos:

- Los documentos preparatorios (guiones, agenda, actas de reuniones, estudios específicos, pautas, presentaciones, e-mails,...).
- Los realizados durante los propios *strategic workshops* (paneles construidos mediante técnicas creativas de trabajo en equipo como el Metaplan, imágenes de los workshops, flip-charts con conclusiones, documentos Power-Point de soporte a las sesiones,...).
- Los documentos de resumen de los resultados de los propios *strategic workshops* (síntesis de los *strategic workshops*, resúmenes ejecutivos para la dirección, publicaciones para la divulgación de la estrategia definida, etc.).

Adicionalmente los emails de convocatoria de los *strategic workshops*, de preparación de documentación, o de transmisión de resultados, constituyen otra fuente de datos que complementa el análisis, en especial los emitidos por el máximo líder de la organización en relación al proceso de *strategizing* pues permite identificar los mensajes que dan sentido al proceso y su propósito.

Además se han recogido las actas de las reuniones de preparación del proceso y actas de entrevistas individuales con los miembros del equipo de dirección, que permiten captar informaciones descontextualizadas de los *strategic workshops* y que complementan la visión del liderazgo ejercido en el proceso de *strategizing*.

Los datos recogidos de estas múltiples fuentes han permitido realizar la triangulación de datos (Yin, 1994) y seguir los cambios y avances producidos por los managers a lo largo del proceso de formulación o implantación de la estrategia en base a los documentos generados.

4.5.1 Procesos de *Strategizing* analizados

La metodología propuesta toma como unidad de análisis los procesos de *strategizing*, considerando de forma prioritaria un tipo de práctica estratégica, en concreto los *strategic workshops* organizados dentro de estos procesos de *strategizing* analizados, considerando los *profesionales*, es decir los managers estratégicos y los máximos líderes de cada organización que los protagonizan, así como las diferentes *praxis* en relación a la práctica de la estrategia propias de cada organización estudiada.

Tal como mencionan autores de referencia en este campo (Hodgkinson *et al.*, 2006; Whittington, 2006c), los *strategic workshops* juegan un papel importante en el proceso formal de planificación estratégica para que emerja la estrategia, pues hacen de conexión entre el diseño formal y la emergente informal. Además desde el punto de vista de *strategizing* permiten analizar cómo hacen estrategia los managers, más que las estrategias que la organización adopta.

Seguidamente en la tabla nº4.2 se muestra la relación cronológica de los procesos de *strategizing* analizados, con los *strategic workshops* realizados en cada uno, indicando para cada uno el número de asistentes a los mismos, el periodo de su realización y su objetivo principal.

Tabla nº4.2: relación cronológica de procesos de strategizing y strategic workshops

Proceso	Organización	Strategic Workshop	Periodo ejecución	Nº Asistentes	Objetivo
2	Organización C: Formulación e implantación Plan Estratégico 2005-09, organización completa	1º	2004	12	Diagnóstico interno
		2º	2004	12	Líneas estratégicas
		3º	2004	12	Integración
		4º	2004	12	Presupuesto
		5º	2004	12	Priorización
5	Organización D: Formulación Plan Estratégico 2010-15, organización completa	1º	2009	15	Diagnóstico de la situación de partida y análisis competitivo
		2º	2009	15	Definición de las líneas estratégicas y objetivos
		3º	2009	15	Identificación de los indicadores clave para el seguimiento de la estrategia.
3	Organización C: Formulación Plan Estratégico 2010-14	1º-4º	2008	85	Enfoque estratégico
		5º-18º	2009	287	Marco Estratégico
		19º-20º	2009	50	Planes estratégicos Unidades: finalistas y corporativas
		21º-22º	2010	65	Integración y priorización
8	Organización C: Formulación Plan Estratégico 2010-14, Unidad 2	1º	2010	27	Diagnóstico interno y elementos de diferenciación
		2º	2010	12	Análisis posición competitiva y oportunidades de crecimiento
		3º	2010	12	Estudio escenarios económicos y concreción objetivos e indicadores.
		4º	2010	9	Diagnóstico Interno del Office de Derecho y retos de futuro.
7	Organización B: Formulación Plan Estratégico 2010-14, Unidad 1	1º	2010	27	Kick-off: evaluación plan anterior y diagnóstico interno
		2º	2010	26	Estrategia: elementos de diferenciación, visión y líneas estratégicas ("Marco Estratégico")
		3º	2010	27	Definición objetivos de cada unidad
		4º	2010	27	Integración Plan Estratégico y Plan de Acción
11	Organización C: Plan Estratégico 2011-14, Unidad 4 (Instituto Investigación)	1º	2010	7	Kick-off: evaluación antecedentes y diagnóstico interno
		2º	2010	7	Análisis Stakeholders y Benchmarking
		3º	2010	7	Estrategia: Misión y Visión, atributos de diferenciación, líneas estratégicas
		4º	2010	7	Plan de Acción y Plan de Comunicación
1	Organización A: Formulación Plan Estratégico 2011-15, organización completa	1º	2010	14	Balance plan anterior y Diagnóstico Interno
		2º	2011	14	Estrategia: elementos de diferenciación y líneas estratégicas.
		3º	2011	14	Opciones estratégicas y detalle objetivos.
		4º	2011	11	Revisión Misión , Visión y Valores
10	Organización C: Formulación Plan Estratégico	1º	2010	27	Diagnóstico interno y elementos de diferenciación
		2º	2010	12	Análisis posición competitiva y oportunidades de crecimiento

Proceso	Organización	Strategic Workshop	Periodo ejecución	Nº Asistentes	Objetivo
	2011-14, Unidad 3	3º	2010	12	Estudio escenarios económicos y concreción objetivos con indicadores.
		4º	2010	9	Diagnóstico Interno del Office de Derecho y retos de futuro.
		5º	2010	82	Revisión puntos fuertes, propuestas para el Plan de Acción y priorización actuaciones.
9	Organización C: Actualización Plan Estratégico 2012-14, Unidad 2	1º	2012	31	Balance 2010-12 y actualización objetivos para el periodo 2012-14.
		2º	2012	10	Presentación y revisión resultados con Dirección General
4	Organización C: Actualización Plan Estratégico 2012-14, organización completa	1º	2012	32	Unidad 1: diagnóstico interno y análisis competitivo
		2º	2012	15	Unidad 1: definición estrategia
		3º	2012	32	Unidad 1: concreción Plan de Acción
		4º	2012	8	Unidad 2: Diagnóstico interno, análisis competitivo
		5º	2012	8	Unidad 2: Estrategia y Plan de Acción
		6º	2012	3	Unidad 3: Balance
		7º	2012	10	Unidad 3: revisión estratégica
		8º	2012		Unidad 4: balance y diagnóstico interno
		9º	2012		Unidad 4: análisis competitivo, análisis económico.
		10º	2012		Unidad 4: estrategia y plan de acción
		11º	2012	17	Balance, Diagnóstico interno, Visión
		12º	2012	17	Estrategia: Revisión de portafolio, cambios estructura
6	Organización D Implantación Pla Estratégico 2005-10	1º	2012	15	Seguimiento de la implantación
Total procesos <i>strategizing</i> analizados: 11					
Total Strategic Workshops: 61					

4.5.2 Estructura o patrón de los procesos de *strategizing* analizados

La estructura común de todos estos procesos de *strategizing* permite identificar un mismo patrón en base a unas fases básicas aceptadas como marco de referencia de planificación estratégica (denominado “*strategic plan production cycle*”) también aceptado en el ámbito del *strategizing* (Spee y Jarzabkowski, 2001; Hodgkinson *et al.*, 2006; Whittington, 2006a; Jarzabkowski y Seidl, 2008) que van acompañadas de un ejercicio de liderazgo que aplica una constante comunicación.

Este patrón se basa en las fases siguientes:

- **1ª Fase: Diseño y organización del proceso**

Incluye las tareas preparatorias donde el líder de la organización junto con el consultor determinan el diseño y organización del proceso, con las unidades y roles implicados, y el alcance que se le quiere dar (formulación, implantación, revisión o actualización de la estrategia).

- **2ª Fase: Evaluación**

Donde se realiza la preparación del balance de la estrategia anterior que sirve de punto de entrada para el proceso y constituye una oportunidad de aprendizaje clave antes de realizar una nueva formulación.

- **3ª Fase: Diagnóstico interno**

Con el análisis interno de la situación de partida y el análisis externo de la posición competitiva que ha de permitir realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en cuanto a capacidades y posicionamiento.

- **4ª Fase: Definición de la estrategia**

Donde se realiza la concreción estratégica, revisando la misión, visión y valores que deben guiar la estrategia así como la concreción de la estrategia de diferenciación y crecimiento.

- **5ª Fase: Plan de Acción**

Supone la traslación de la estrategia a términos operativos concretando los objetivos y metas a alcanzar con los indicadores estratégicos de seguimiento que han de permitir evaluar su nivel de consecución.

- **6ª Fase: Consolidación de resultados**

Permite recopilar los resultados del proceso y extraer conclusiones tanto de contenido estratégico como de aprendizaje organizativo.

Seguidamente se muestra en la figura 4.4 el esquema del patrón subyacente a los procesos de *strategizing* analizados.

Figura nº4.4: estructuración de los procesos de strategizing analizados



La articulación de cada una de estas fases en los procesos analizados, se ha basado en la realización de *strategic workshops* que han permitido transmitir unos significados principales por parte del líder de la organización.

Así en la primera fase se analizan las diferentes alternativas de enfoque del proceso de *strategizing* con el nivel de alcance organizativo, unidades y roles implicados, objetivos a conseguir y delimitación temporal de su ejecución. Las decisiones tomadas en esta fase y el estilo de liderazgo del máximo directivo de la organización condicionan en gran medida el proceso y transmiten un significado claro del nivel de involucración organizativo deseado en el proceso de *strategizing* planteado. El nivel de cercanía del líder y su equipo de dirección así como con los mandos intermedios, de acuerdo con las conclusiones de Vogler *et al.* (2006), determinan en gran medida el desarrollo del proceso de *strategizing* y el nivel de implicación de los participantes en el mismo.

En la segunda fase, destaca la oportunidad de aprendizaje organizativo que supone el hecho de realizar un balance del anterior plan estratégico antes de iniciar uno nuevo. De esta forma se compara la formulación inicial de cada objetivo con el nivel de consecución conseguido, así como el análisis de los factores de éxito que han facilitado su realización y las dificultades que han surgido para conseguirlos. Por tanto es una oportunidad clave para desarrollar los principios de una “*organización que aprende*” (*learning organization*) aportados por Rodwen (2001).

Este análisis permite realizar propuestas concretas de objetivos o actuaciones para preservar los factores de éxito y para resolver los impedimentos para que no se vuelvan a reproducir ante los nuevos objetivos a realizar. Esta fase en todos los procesos se ha realizado en base a un *strategic workshop*, y en función de la profundidad del análisis realizado se le ha otorgado mayor nivel de significado (*sensemaking*).

También influye en gran parte en el análisis si el líder de la organización para la nueva formulación estratégica sigue siendo el mismo del anterior plan estratégico. La experiencia de los casos analizados es que cuando se da continuidad de líder se asumen los errores como propios y la actitud es mucho más inclusiva y autocrítica. Cuando se da discontinuidad de liderazgo (1 de los 11 procesos), siempre se mantiene la coherencia en el discurso institucional.

En la tercera fase se realizan uno o dos *strategic workshops* según la organización y su grado de complejidad, para analizar la situación de partida tanto desde el punto de vista interno de capacidades como externo de posición competitiva. La principal aportación de significado en esta fase para el equipo que participa en el proceso es conseguir un nivel de comprensión del diagnóstico de la situación actual de forma consensuada y compartida por parte de todos los participantes.

Aquí el papel del líder en la aportación de sentido es fundamental pues su gran misión en esta fase es enmarcar los resultados del diagnóstico con el entorno y la realidad de la organización actuando como conector de la estrategia y la organización (Colville *et al.*, 2006).

En la cuarta fase se determina la estrategia a seguir y es donde se alcanza el mayor nivel de significado pues las decisiones estratégicas proporcionan el sentido de dirección y del verdadero alcance del cambio planteado. En esta fase el rol del líder es clave así como su estilo de dirección para llegar a la concreción de la estrategia con mayor o menor inclusión en estas decisiones por parte los componentes del equipo directivo y de los managers del resto de la organización.

El rol óptimo para el líder es el del modelo de liderazgo de crecimiento (Bourgeois *et al.*, 1984) pues es el que propicia que sean los mismos componentes de la organización los que propongan estrategias, de forma que posteriormente les será más fácil hacérselas suyas y así conseguir la máxima implicación. La realización de este ejercicio mediante *strategic workshops* promueve este tipo de reflexión y también la innovación.

Esta fase se realiza en general en uno o dos *strategic workshops* dependiendo de la organización y del proceso. En algún caso incluso requiere de algún *strategic workshop* adicional en función de la complejidad de la estructura organizativa y del nivel de integración de la estrategia corporativa con la estrategia de las unidades a realizar.

La quinta fase supone el paso de la estrategia al nivel operativo concretando las acciones a realizar y los recursos necesarios para implementarla. Así mismo se definen los mecanismos para seguir su implantación con el nivel de avance de la consecución de los resultados esperados.

Este paso se realiza en un último *strategic workshop* y el principal significado transmitido por el líder es la importancia de concretar operativamente la estrategia y trasladarla a las acciones cotidianas que suponen la ejecución de la estrategia como práctica diaria. Es clave en esta fase la comunicación de la estrategia y conseguir su comprensión por la mayor parte de la organización para que sea aplicada con la máxima coherencia por parte de todos los directivos y que a la vez sea congruente con los procesos de gestión (Leskiw, 2007).

Finalmente en la sexta fase se realiza la consolidación de resultados del proceso de *strategizing* lo cual supone una gran oportunidad de aprendizaje organizativo al permitir extraer conclusiones del nivel de involucración conseguido por parte de los diferentes directivos y unidades de la organización, así como la calidad de resultados obtenidos y el grado de alineación.

4.5.3 Documentos analizados

Los documentos generados en cada uno de estos procesos de *strategizing* analizados supone una cantidad de en torno a 320 documentos, de los cuales 222 han sido codificados. Estos documentos realizados en los procesos de *strategizing* analizados se han clasificados en 3 grupos:

- Ex – ante: documentos preparatorios al inicio de los procesos.
- Durante: documentos realizados a lo largo de los procesos analizados.
- Ex - post: documentos posteriores a los procesos para documentar los resultados finales y divulgarlos.

Seguidamente en la tabla 4.3 se resumen los documentos codificados en cada fase.

Tabla 4.3 Documentos codificados por organización y fases

Organización	Documentos codificados Ex - Ante	Documentos codificados Durante	Documentos codificados Ex - Post
A	19	32	2
B	3	27	3
C	18	91	12
D	1	12	2
Sub-total	41	162	19
Total documentos codificados	222		

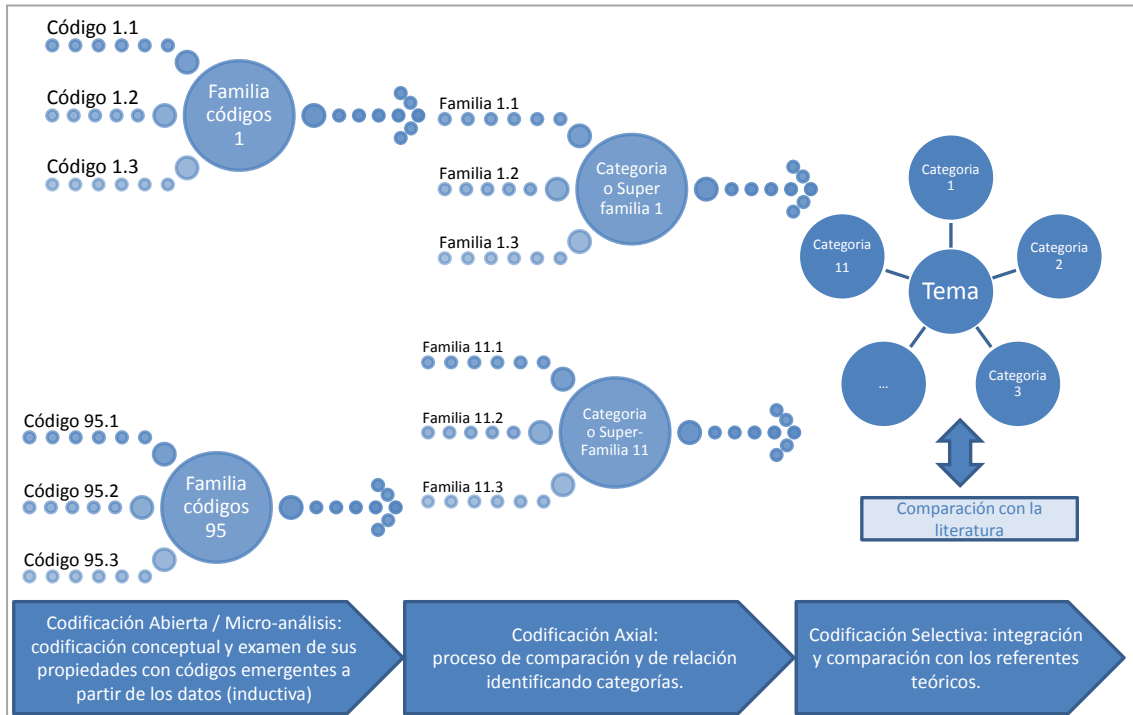
4.6 Sistema de análisis de los datos

Los datos han sido interpretados siguiendo la metodología de la Teoría Fundamental (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 1978; Glaser, 2002). Para ello el uso del software Atlas.ti ha sido extremadamente útil para definir códigos y llevar a cabo constantes comparaciones.

La elección del software Atlas.ti se ha basado en el conocimiento existente en los miembros del grupo de estudiantes de doctorado de la Universidad Politécnica de Catalunya donde curso el doctorado.

Estos 61 strategic workshops más las reuniones preliminares o de seguimiento han sido exhaustivamente documentadas y analizadas, línea a línea, a través de un proceso de codificación abierta con el fin de identificar conceptos que posteriormente se han agrupado como familias o super-familias también denominadas categorías, con un segundo proceso de codificación axial, basado en la constante comparación de los códigos con sus relaciones descriptivas, para posteriormente comparar los resultados con los referentes teóricos según la metodología de Glaser (1978, 1992) representada en la figura nº 4.5.

Figura nº4.5: Esquema del proceso de análisis e interpretación de datos



En concreto el proceso de codificación seguido se ha basado en tres pasos (Glaser, 1978):

- Codificación descriptiva o abierta: partiendo de las actas de las reuniones o *strategic workshops* realizados, se han analizado línea por línea para descubrir los códigos que permiten agrupar la información allí consignada. Cada código ha sido distinguido por un nombre que lo describe como código descriptivo o abierto y que se ha indicado en el margen derecho de cada línea frase o párrafo de los documentos analizados.
- Codificación axial: a continuación se ha realizado la segunda etapa de la codificación condensando todos los códigos descriptivos en categorías o familias, asegurando que los conceptos no se modifiquen e identificando las relaciones entre las dimensiones de las propiedades de los códigos.
- Codificación selectiva: posteriormente se ha procedido a la identificación de los conceptos en base a las categorías y relaciones con el tema de la investigación para contrastar posteriormente con una revisión de la literatura que ha permitido extraer conclusiones sobre la pregunta de investigación. Esta comparación con la literatura permite aflorar los temas no contemplados en las teorías, es decir lagunas, o bien temas no tratados con suficiente énfasis y que los resultados de la presente investigación pueden complementar.

La metodología de codificación aplicada ha sido inductiva, sin una lista inicial de códigos estipulada, sino que se han ido generando a medida que se ha ido avanzando en el proceso de codificación siguiendo los principios de la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967). Así se han elaborado unas categorías o familias de códigos a partir de la lectura y examen del material recopilado sin tomar en consideración categorías de partida.

4.7 Proceso de codificación

Como resultado del micro-análisis realizado siguiendo un proceso de codificación abierta con la ayuda del software cualitativo Atlas.ti, se han establecido 95 códigos a partir de 5.423 citas, mediante una codificación conceptual y examen de sus propiedades. La relación de códigos es la siguiente:

- 1) Actitud proactiva-constructiva-confianza
- 2) Actualización estratégica
- 3) Alcanzar la excelencia
- 4) Alineación organizativa a la estrategia
- 5) Ambigüedad
- 6) Análisis económico
- 7) Análisis Competitivo
- 8) Aspiración
- 9) Autoestima organizativa
- 10) Balance estrategia anterior
- 11) Buenas prácticas
- 12) Capacidad crítica
- 13) Capacidad de Influencia
- 14) Capacitación profesional
- 15) Clarificar responsabilidades
- 16) Cohesión Interna
- 17) Compartir
- 18) Comunicación estrategia
- 19) Condicionantes del Entorno
- 20) Consenso interno
- 21) Construcción sentido (“sensemaking”)
- 22) Consultoría de proceso estratégico
- 23) Contribución individual a la estrategia
- 24) Coordinación Interna
- 25) Crecimiento ingresos
- 26) Cuadro de Mando Estratégico
- 27) Cultura de Rendición de Cuentas
- 28) Cultura informal
- 29) Cultura Organizativa
- 30) Cultura planificación estratégica
- 31) Decisiones de dirección

- 32) Desarrollo Alianzas
- 33) Desarrollo capacidades
- 34) Desarrollo organizativo
- 35) Diagnóstico Interno
- 36) Diferenciación
- 37) Dificultades encontradas
- 38) Discurso Estratégico
- 39) Disponibilidad de información
- 40) Eficacia y eficiencia
- 41) Empoderamiento (o “empowerment”)
- 42) Escenarios económicos
- 43) Estrategia Corporativa
- 44) Estrategia Unidades
- 45) Estructura Organizativa
- 46) Estructuración del proceso
- 47) Factores de éxito
- 48) Falta visión corporativa
- 49) Flexibilidad
- 50) Fractura interna
- 51) Gestión de expectativas
- 52) Gestión de personas
- 53) Gestión de recursos
- 54) Gestión del cambio
- 55) Gestión del conocimiento
- 56) Herramienta para la Dirección
- 57) Identificación de riesgos
- 58) Identificación necesidades
- 59) Impacto organizativo
- 60) Implantación estratégica
- 61) Implicación
- 62) Impulso Estratégico
- 63) Impulso iniciativas internas
- 64) Indicador estratégico
- 65) Innovación e investigación
- 66) Integración estratégica
- 67) Internacionalización
- 68) Liderazgo
- 69) Marco estratégico
- 70) Modelo de Gobernanza
- 71) Motivación
- 72) Necesidades de los clientes
- 73) Objetivos estratégicos
- 74) Operativización de la estrategia
- 75) Oportunidades de crecimiento
- 76) Organización de Proyecto
- 77) Orgullo de pertenencia

- 78) Orientación al cliente
- 79) Órganos de gobierno
- 80) Plan de Actuación
- 81) Planificación estratégica
- 82) Posicionamiento competitivo
- 83) Potenciar acción comercial
- 84) Precedentes estratégicos
- 85) Priorización estratégica
- 86) Project Management
- 87) Relaciones con los grupos de interés o Stakeholders
- 88) Reputación corporativa
- 89) Revisión Portafolio
- 90) Seguimiento resultados
- 91) Sistemas de Información
- 92) *Strategic Workshop*
- 93) Strategizing
- 94) Trabajo en equipo/colaborativo
- 95) Transparencia

Estos códigos, siguiendo la codificación axial con un proceso de comparación y de relación e identificación de categorías, han sido agrupados en 11 familias de códigos o categorías que se detallan seguidamente:

1) Familia: Alineación organizativa

Contiene 4 códigos: [Alineación organizativa a la estrategia] [Estructura Organizativa] [Fractura interna] [Impacto organizativo]

2) Familia: Análisis Precedentes y Diagnóstico Interno

Contiene 2 códigos: [Diagnóstico Interno] [Precedentes estratégicos]

3) Familia: Consultoría estratégica

Contiene 3 Códigos: [Consultoría de proceso estratégico] [Estructuración del proceso] [Organización de Proyecto].

4) Familia: Cultura Interna

Contiene 16 códigos: [Actitud proactiva-constructiva-confianza] [Autoestima organizativa] [Capacidad crítica] [Cohesión Interna] [Compartir] [Consenso interno] [Cultura de Rendición de Cuentas] [Cultura informal] [Cultura Organizativa] [Cultura de planificación estratégica] [Falta visión corporativa] [Flexibilidad] [Gestión del conocimiento] [Impulso iniciativas internas] [Orgullo de pertenencia] [Trabajo en equipo/colaborativo].

5) Familia: Desarrollo del liderazgo

Contiene 16 códigos: [Actitud proactiva-constructiva-confianza] [Ambigüedad] [Capacidad de Influencia] [Capacitación profesional] [Clarificar responsabilidades] [Decisiones de dirección] [Desarrollo capacidades] [Discurso Estratégico] [Disponibilidad de información] [Empowerment] [Flexibilidad] [Gestión de expectativas] [Gestión de personas] [Implicación] [Liderazgo] [Motivación]

6) Familia: Estrategia como práctica

Contiene 15 códigos: [Capacidad de Influencia] [Clarificar responsabilidades] [Comunicación estrategia] [Construcción de Sentido o Sensemaking] [Contribución individual a la estrategia] [Coordinación Interna] [Discurso Estratégico] [Gestión de personas] [Gestión de recursos] [Gestión del cambio] [Herramienta para la Dirección] [Impulso Estratégico] [Liderazgo] [Strategic Workshop] [Strategizing]

7) Familia: Formulación estratégica

Contiene 23 códigos: [Actualización estratégica] [Análisis económico] [Análisis Competitivo] [Aspiración] [Balance estrategia anterior] [Condicionantes del Entorno] [Desarrollo Alianzas] [Diferenciación] [Dificultades encontradas] [Escenarios económicos] [Estrategia Corporativa] [Estrategia Unidades] [Factores de éxito] [Identificación de riesgos] [Identificación necesidades] [Integración estratégica] [Marco estratégico] [Oportunidades de crecimiento] [Planificación estratégica] [Posicionamiento competitivo] [Priorización estratégica] [Relaciones Stakeholders] [Revisión Portafolio]

8) Familia: Gestión del cliente

Contiene 2 códigos: [Necesidades de los clientes] [Orientación al cliente]

9) Familia: Gobernanza

Contiene 8 códigos: [Buenas prácticas] [Decisiones de dirección] [Disponibilidad de información] [Eficacia y eficiencia] [Modelo de Gobernanza] [Órganos de gobierno] [Reputación corporativa] [Transparencia]

10) Familia: Implantación estratégica

Contiene 13 códigos: [Comunicación estrategia] [Cuadro de Mando Estratégico] [Desarrollo organizativo] [Estructura Organizativa] [Gestión del cambio] [Implantación estratégica] [Indicador estratégico] [Operativización de la estrategia] [Organización de Proyecto] [Plan de Actuación]

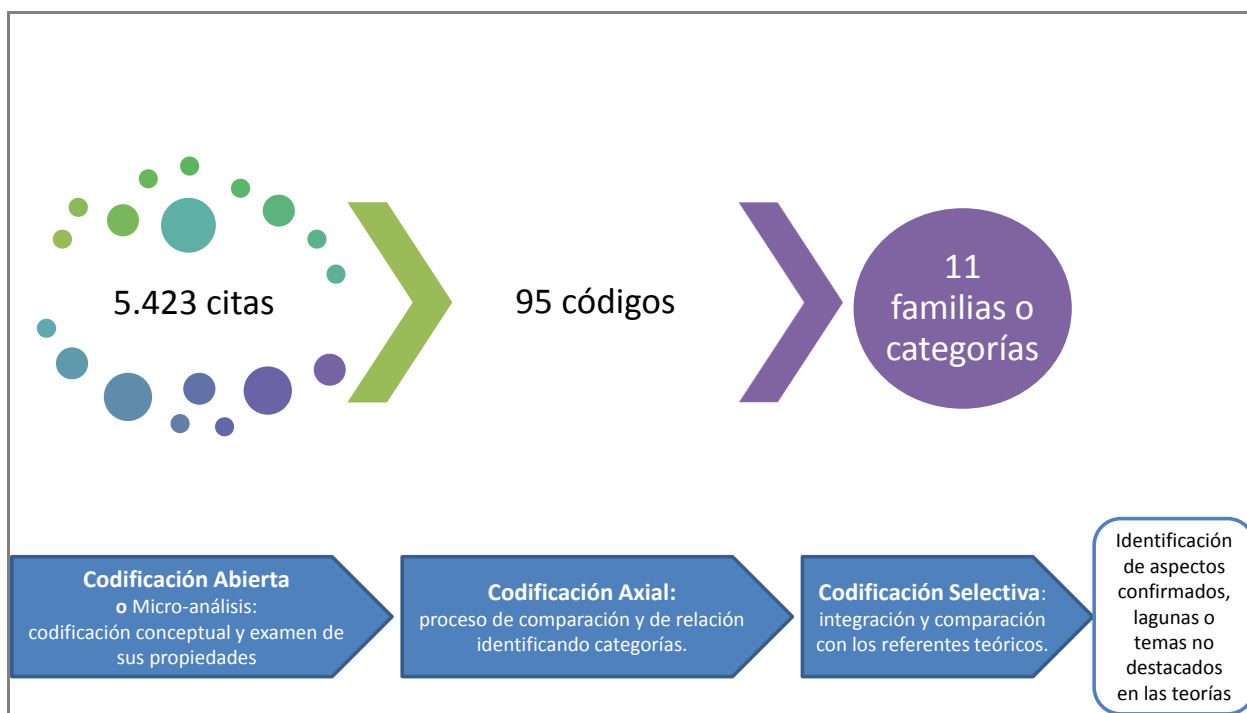
[Project Management] [Seguimiento resultados] [Sistemas de Información]

11) Familia: Líneas estratégicas

Contiene 9 códigos: [Alcanzar la excelencia] [Alineación organizativa a la estrategia] [Crecimiento ingresos] [Eficacia y eficiencia] [Innovación e investigación] [Internacionalización] [Objetivos estratégicos] [Posicionamiento competitivo] [Potenciar acción comercial]

Seguidamente, en la figura nº4.6 se muestra los resultados del proceso de codificación aplicado.

Figura nº4.6 Proceso de codificación realizado



CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Seguidamente se presentan los elementos considerados para presentar los resultados del estudio empírico realizado:

- 5.1 Marco conceptual
- 5.2 Descripción de las familias de códigos
- 5.3 Resultados de la codificación vs documentos analizados
- 5.4 Comparación de los resultados con los modelos teóricos
- 5.5 Resultados del análisis de “*strategizing* y liderazgo”

5.1 Marco conceptual

Los elementos básicos del estudio empírico de la presente investigación se basan en los parámetros fundamentales para la investigación en el campo del *strategizing* que son:

- **Práctica:** *strategic workshops*.
- **Profesionales:** asistentes a los *strategic workshops*, fundamentalmente el máximo directivo de la organización, el equipo de dirección o managers, y el consultor que unas veces actúa como consultor externo a la organización y otras como consultor interno, pero siempre como consultor de proceso.
- **Praxis:** procesos que se han consolidado como fruto del proceso iniciado, que han modificado la práctica en la forma de planificar y que están condicionados por el contexto propio de cada organización.

Los resultados comunes a estos tres elementos aportados en los procesos estudiados y que se traducen en la intersección de los tres parámetros con el concepto de *strategizing*, concluyen lo siguiente:

- Los *strategic workshops* crean un significado consensuado y compartido por parte del equipo de dirección de los principales retos que debe asumir la organización.
- El impulso y liderazgo del proceso por parte del máximo directivo así como el ejercicio de persuasión, realizado en base al discurso estratégico, son fundamentales para convencer al equipo de la utilidad y sentido de la estrategia y de su puesta en práctica, y en definitiva del proceso de *strategizing*.
- Los mandos intermedios como elementos clave en *strategizing* para garantizar su comprensión, interiorización y puesta en práctica, y el líder de la organización como figura clave para dotar de sentido y significado al proceso.

5.2 Descripción de las familias de códigos

Seguidamente se presenta el contenido de cada familia de códigos de acuerdo con la siguiente estructura:

- **Descripción** del significado asignado a la familia.
- **Análisis y codificación** realizada de los documentos.
- **Códigos incluidos** y su descripción.
- **Esquema de la familia:** códigos y citas de los mismos.
- **Comparación con los modelos teóricos:** revisión de los resultados en relación con los referentes teóricos.

5.2.1 Familia 1: Alineación organizativa

5.2.1.1 Descripción:

Esta categoría agrupa las citas donde se destaca la importancia de la alineación de todos los elementos de la organización para conseguir la implantación de la estrategia así como valorar los efectos que esta implantación puede tener en ella (Chandler, 1962).

5.2.1.2 Análisis y codificación

Seguidamente se destacan extractos de diferentes documentos de los casos analizados donde se manifiesta la necesidad de alineación organizativa como factor clave de éxito para el proceso de *strategizing* indicando entre paréntesis la codificación abierta realizada de los documentos de los procesos de *strategizing* analizados.

Un primer aspecto analizado es el nivel de alineación organizativa con la estrategia identificándose principalmente donde no se produce. Este análisis se realiza en la fase de revisión y diagnóstico de la situación de partida de las organizaciones.

Manager 1, Entrevista en profundidad:

Se debe conseguir una relación más fluida entre las Facultades y la Universidad a nivel corporativo alineando a los Decanos, Directores de Departamentos, Directores de Institutos de Investigación y Cátedras. Las instancias colegiadas deberían servir para esto, pero ahora no son lo bastante útiles, es necesario trabajar de forma más colaborativa internamente potenciando la comunicación y la organización interna (“alineación organizativa a la estrategia”).

Manager 2, Entrevista en profundidad:

A nivel interno no hay un hilo conductor, se han creado cosas de forma aislada que son buenas en cada ámbito, esto provoca que se actúe de forma muy aislada, cada uno va por su cuenta y no se involucran en el proyecto corporativo de la universidad. Hay objetivos por sectores pero no se percibe un objetivo común (“alineación organizativa a la estrategia”).

Manager 3, Entrevista en profundidad:

Se manifiestan problemas de coordinación por falta de comunicación entre unidades, falta de sinergias entre unidades, necesidad de clarificar el rol de la unidad dentro de la universidad, falta de feed-back de la dirección de la universidad hacia la unidad, poca implicación de los centros con canales de comunicación deficientes (“estructura organizativa”, “alineación organizativa”, “coordinación interna”).

En relación a la estructura organizativa surgen multitud de referencias en cuanto a la necesidad de revisar la estructura de forma que permita alcanzar la estrategia, es decir alineando la estrategia y la estructura siguiendo la máxima de Chandler (1962) conforme “la estructura sigue a la estrategia” (“*structure follows strategy*”).

Resultado Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº 5

La creación de la estructura dentro de un marco normativo claro y preciso ha permitido una mejor comprensión de los objetivos generales, de las herramientas para establecerlos mediante el Plan Estratégico y de los procesos y protocolos para alcanzarlos y ha incidido adecuadamente en la evolución de la institución (“estructura organizativa”, “planificación estratégica”).

Orientarse a una integración real de los servicios para conseguir una “ventanilla única” con un único servicio de soporte, haciendo transparentes al usuario los servicios de la organización que hay detrás e incrementado la integración de todas las unidades de la universidad (“estructura organizativa”).

Esto supone adecuar las funciones y procesos internos para potenciar el rol de las unidades transversales, la creación de equipos multidisciplinares y la flexibilidad en la adaptación a nuevas funciones (“estructura organizativa”).

Resultado Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº7

Actualmente existe una estructura rígida del personal de administración, se está trabajando en revisar la rigidez del modelo con un plan de acción que incluye elaborar la relación de puestos de trabajo y la definición de planes de desarrollo de competencias.

La actual estructura matricial no está bien resuelta. Hay una gran dificultad en conseguir que se quieran compartir recursos entre diferentes facultades y en planteamientos transversales (“estructura organizativa”).

Resultado Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº8

Para incrementar la rentabilidad en todos los programas se plantea aumentar el promedio de alumnos por curso, incrementar la actividad (con marketing enfocado, más ventas,...) y optimizar el portafolio (rentabilidad, horarios,...) y ofrecer nuevos productos (cursos blended,...) con un ajuste de la estructura y un mayor aprovechamiento de las sinergias internas (“estructura organizativa”).

Para garantizar la sostenibilidad económica a medio y largo plazo se plantea redimensionar la estructura del personal de gestión y revisar la política de remuneración del profesorado, equilibrando remuneraciones para evitar agravios comparativos, gestionando también la adaptación de las condiciones laborales al nuevo reparto de la demanda sobre el año (“estructura organizativa”, “gestión de personas”, “gestión de recursos”).

Resultado Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº10

Actualmente la estructura se caracteriza por ser pesada, rígida y poco ejecutiva. Se dispone de una estructura interna matricial no comprendida por las nuevas incorporaciones de los últimos años. Un rápido crecimiento con una estructura no comprendida provoca desapego y falta de flexibilidad para desarrollar inercias y rigidez y falta de flexibilidad para la adaptación al cambio (“estructura organizativa”, “buenas prácticas”).

Resultado del Proceso Strategizing nº2

La naturaleza jurídica de la universidad y su estructuración federal son elementos favorables para la política de contratación de personal docentes e investigador. Así mismo para los mejora de la investigación científica se propone consolidar y profesionalizar el modelo distribuido de gestión de la I+D+I (“estructura organizativa”, “objetivos estratégicos”).

Reforzar el modelo organizativo del doctorado a través del concepto de Escuelas de Doctorado con capacidad de atracción de talento internacional y en colaboración con el sector empresarial (“estructura organizativa”, “relaciones con stakeholders”, “objetivos estratégicos”).

Desarrollo de la estructura insuficiente, con un gap con el avance estratégico, funciones repetidas y falta de claridad en determinadas funciones y responsabilidades. Por ello se decide actuar sobre la estructura

con una reestructuración profunda y una revisión de los valores para permitir desarrollar capacidades y afrontar conflictos (“estructura organizativa”, “cultura organizativa”, “gestión de personas”).

Para conseguir la estrategia definida se propone revisar la estructura organizativa para concentrar la inteligencia de mercado y los recursos especializados en marketing en una única unidad (“estructura organizativa”).

5.2.1.3 Códigos incluidos:

Alineación organizativa a la estrategia (83 citas)

Considera la fijación de los objetivos por parte de las unidades de acuerdo con la estrategia corporativa para asegurar su consistencia.

Estructura Organizativa (104 citas)

Incluye la definición o ajuste del diseño organizativo, la definición o revisión de procesos internos con los flujos de información asociados y mapa de procesos junto con todos los elementos que configuran el funcionamiento interno de la organización. También describe las características de la estructura organizativa: por ejemplo si es pesada, poco flexible, etc.

Fractura interna (11 citas)

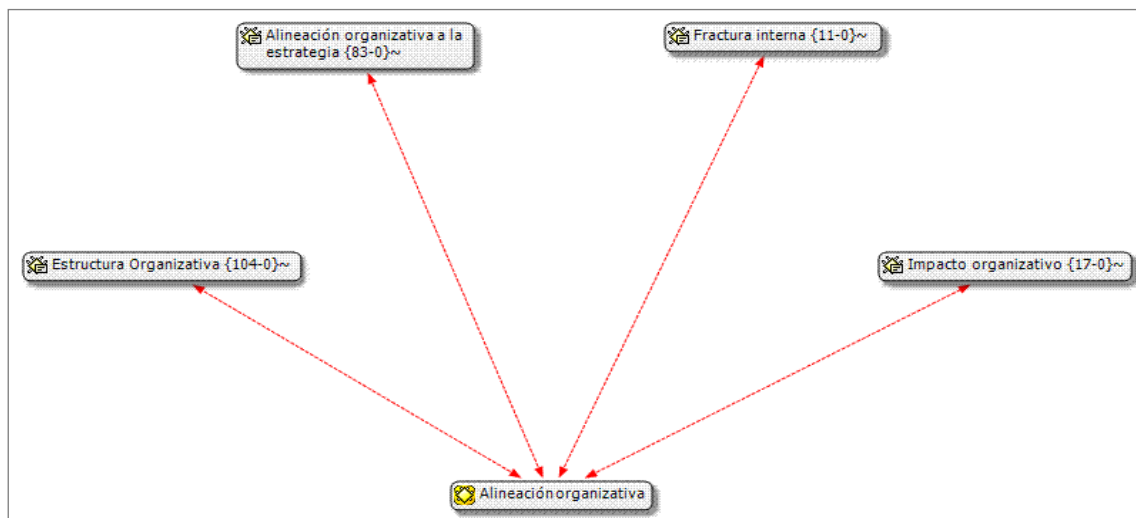
Incluye los casos en que la estrategia sirve para superar procesos de crisis internas que han dividido la organización, básicamente por problemas de liderazgo.

Impacto organizativo (17 citas)

Evalúa la incidencia en la organización de las decisiones o acciones estratégicas acordadas, tanto por su impacto a nivel de mayor necesidad de recursos, como por necesidad de revisión de los procesos o de capacitación del personal, etc.

5.2.1.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.1 Esquema de la familia "Alineación de la estrategia"



5.2.1.5 Comparación con los modelos teóricos:

Tal como se ha descrito en el apartado 2.1.1, fue Chandler (1962) el que introdujo la idea de que la revisión de la estructura se debe realizar después de definir la estrategia. El problema que destacó es que la estructura suele ser lenta siguiendo a la estrategia, lo que dificulta la puesta en práctica de la estrategia. Por ello alinear la organización cambiando o transformando las estructuras organizativas al ritmo exigido por los nuevos planes es un aspecto clave.

En base a este referente teórico, se deriva que los códigos incluidos en esta familia son elementos fundamentales que el líder debe tener en cuenta, valorando el impacto organizativo de sus decisiones y calibrando en todo momento que no produzcan situaciones que deriven en una fractura interna.

Otro referente importante es el de Colville y Murphy (2006) pues concluyen que el paso de la estrategia a la organización, y por tanto el aseguramiento de la alineación estratégica, se articula a través del liderazgo, y que éste suple las imperfecciones de la formulación estratégica durante el *strategizing*.

También es importante la visión descrita anteriormente en el apartado 2.6.1 y aportada por Thiétart y Xuereb (2005) que determinan como un eje básico de los directivos su rol organizativo. En este rol se conforma como arquitecto configurando la estructura organizativa proporcionando el marco bajo el cual van actuar los directivos operacionales y además determina la distancia que quiere conservar con ellos, es decir el nivel de autonomía que les concede. Con lo cual este eje del rol del directivo impacta en la práctica estratégica de los mandos intermedios y contribuye a conseguir la alineación estratégica.

Otra aportación a destacar es la de Czarniaska (1998) en relación al impacto organizativo del *strategizing* y de la importancia del enfoque narrativo de las actividades cotidianas de los miembros de la organización ya que contribuye a la permanencia de la organización, para ello propone que es importante desarrollar un vocabulario adaptado que permita describir su funcionamiento, reforzar la identidad organizativa en base a una unidad narrativa.

Además la tendencia actual de descentralización del liderazgo prima sobre la autoridad centralizada por lo que para obtener credibilidad es clave gestionar los relatos paralelos para gestionar los rápidos cambios a los que está sometida la organización (Barry y Elmes, 1997).

A partir de estos referentes teóricos y los resultados del estudio empírico realizado, podemos concluir que la alineación de la organización con la estrategia es uno de los aspectos más complejos que el líder debe afrontar en los procesos de *strategizing* pues afectan directamente a las personas al implicar cambios en la estructura organizativa, y por tanto, afecta a sus percepciones de cómo son consideradas en la organización, y del sentido de la estrategia propiamente en su ámbito de actividad al explicitar cómo impacta en sus funciones y responsabilidades.

Esto influye de forma especial en los managers o mandos intermedios pues al ser ubicados en un nivel o al serles asignadas determinadas responsabilidades se les otorga también un nivel de reconocimiento y se definen los objetivos con las expectativas que se espera que desarrollen.

Conseguir que las revisiones de la estructura organizativa así como las acciones encaminadas a alinear la organización con la estrategia, se traduzca en percepciones positivas por parte de los miembros de la organización y otorgue sentido y significado a la estrategia y a la organización que se le asocia, es un aspecto crítico como nos señalan Colville y Murphy (2006) y cómo también se ha podido comprobar en los procesos de *strategizing* analizados.

Para todo ello se concluye que el discurso estratégico y las descripciones narrativas de las actividades cotidianas y de las revisiones de la estructura son claves para dotar de sentido y significado de la estrategia y apoyar a la alineación organizativa.

5.2.2 Familia 2: Análisis de precedentes y Diagnóstico Interno

5.2.2.1 Descripción:

En esta familia se incluyen los códigos relacionados con el análisis de la situación de la organización antes de iniciar el proceso de *strategizing* y del diagnóstico de la situación de partida.

5.2.2.2 Análisis y codificación

Análogamente a la familia anterior, seguidamente se destacan extractos de diferentes documentos de los casos analizados donde se exponen los antecedentes más significativos a tener en cuenta para el proceso de *strategizing* y los resultados del diagnóstico interno realizado en dichos procesos, indicando entre paréntesis la codificación abierta realizada de los documentos de los procesos de *strategizing* analizados.

En este sentido en la fase de preparación del proceso de *strategizing* se han recogido los hitos o precedentes relevantes a tener en cuenta así como los documentos estratégicos más relevantes existentes y que también permiten comprender cual ha estado la evolución de la organización hasta antes de empezar el proceso de *strategizing*.

Esta reflexión facilita el establecimiento de un punto de partida en el que se busca un consenso. Así en el primer *strategic workshop*, se realiza un balance de los antecedentes estratégicos, agrupando los principales factores de éxito que han permitido a la organización, en el pasado, alcanzar las estrategias que se ha fijado, para identificarlos como fortalezas a preservar en la nueva formulación estratégica.

Así mismo se identifican las principales dificultades que se han encontrado para realizar los objetivos fijados, con lo cual se deben añadir como acciones en la nueva estrategia para resolverlos y que dejen de ser un impedimento para el avance de la organización.

Este análisis de precedentes se muestra en los extractos de textos de los ejemplos siguientes.

Resultado del Proceso Strategizing nº2

Nuestra propuesta parte de una realidad existente, construida a lo largo de muchos años y que, en buen parte, reúne ya muchas de las características y objetivos del proyecto estratégico que nos proponemos. En este sentido y a partir de una exhaustiva descripción de la realidad actual, hemos identificado los principales objetivos para consolidarla como una universidad de referencia en un contexto europeo e internacional. Se trata de un proyecto singular, para una Universidad moderna y competitiva, cuya naturaleza federal la hace no solo única en el territorio español, sino también un modelo a potenciar (“precedentes estratégicos”, “diagnóstico interno”, “aspiración”).

Resultado Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº7

Su valoración del plan estratégico es que es difuso, con acciones sectoriales bien definidas pero no estructuradas en torno a un eje central que apunte en la dirección estratégica. Sirvió como elemento de consenso pero por este motivo perdió su contenido estratégico para que fuera aceptado por todas las partes. Considera que este consenso se ha pagado en posicionamiento competitivo, aunque a nivel de calidad se ocupe un puesto relevante (“precedentes estratégicos”).

Resultado Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº5

Los precedentes más destacados han sido los planes estratégicos realizados enmarcados en la misión y visión corporativa así como el interés por la mejora continua materializado en evaluaciones externas realizadas para fijar líneas de desarrollo de nuevos servicios y de mejora de los existentes (“precedentes estratégicos”).

Así mismo el inicio de todos los procesos de *strategizing* analizados contiene el diagnóstico profundo de la situación de partida, tanto desde el punto de vista interno de capacidades desarrolladas, como externo con el análisis competitivo. Seguidamente se muestran diversos ejemplos relevantes sin entrar a detallar los resultados de los diferentes análisis DAFO realizados en cada proceso.

Preparación del primer Strategic Workshop en todos los Procesos Strategizing.

El planteamiento del primer strategic workshop de lanzamiento del proceso (Kick-Off) con el equipo de dirección se realizará con una sesión de trabajo para realizar un Diagnóstico Interno (DAFO) de forma compartida, partiendo de una síntesis del balance del plan estratégico anterior, un resumen del benchmarking con la síntesis del análisis de los referentes europeos o globales, evaluaciones externas y de informes estratégicos existentes (“diagnóstico interno”).

Entrevista individual, Proceso Strategizing nº7

Los principales puntos fuertes son las dimensiones razonables, la calidad en investigación y docencia aunque no está lo bastante reconocido, el enfoque generalista que puede restar oportunidades, por ello se quiere priorizar las líneas de investigación pero es un tema pendiente.

Existe una tensión entre dar cobertura de calidad en la docencia de todos los estudios y a la vez especializar la investigación sin dejar de hacer el resto de investigación. Una gran fortaleza es el entorno territorial con dinamismo socio-económico y cultural y con una dimensión demográfica favorable (“diagnóstico interno”).

Otro punto fuerte es que tiene un gran potencial que con una mejor organización podría avanzar de forma muy importante (“diagnóstico interno”, “modelo de gobernanza”).

Resultados del Proceso Strategizing nº10

Ha bajado la demanda y se ha incrementado la competencia. Han variado las necesidades del cliente y se ha modificado parcialmente el portfolio (“diagnóstico interno”).

En resumen esta universidad es una institución exitosa con un crecimiento acelerado en los últimos años que como resultado tiene que enfocar su estrategia y desarrollar su estructura para seguir creciendo de una forma ordenada y mejorar en el futuro (“diagnóstico interno”)

5.2.2.3 Códigos incluidos:

Diagnóstico Interno (187 citas)

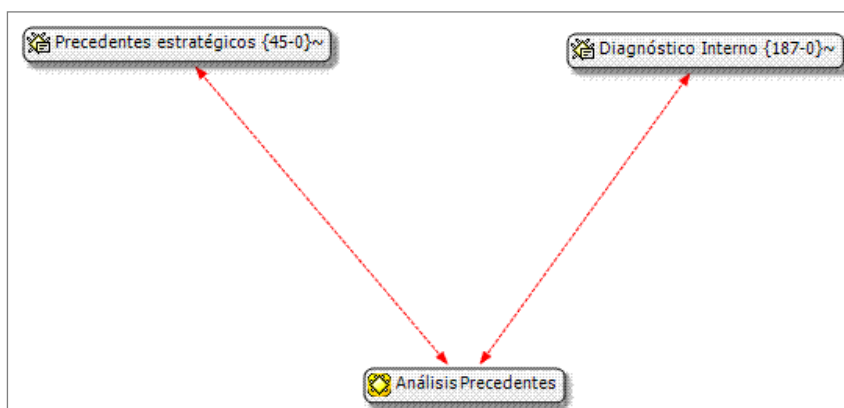
Indica las acciones de revisión de la situación de partida de la organización, generalmente con la realización del análisis “DAFO”, es decir, la identificación de las debilidades y fortalezas internas, y la situación externa en relación a las oportunidades y amenazas.

Precedentes estratégicos (45 citas)

A referencias a la situación de la organización antes del inicio del proceso estratégico con los antecedentes que permiten comprender la situación actual de la organización.

5.2.2.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.2 Esquema de la familia “Análisis de precedentes”



5.2.2.5 Comparación con los modelos teóricos:

Según Barry y Elmes (1997) un reto fundamental para un líder visionario es ofrecer la estrategia como una historia o relato que encarne una síntesis creíble del camino pasado, que de luz a las preocupaciones actuales y que abra un espacio para eventos futuros y permita contribuciones individuales a personas del grupo.

Para conseguir este relato con un balance de los precedentes que tenga la máxima aceptación por parte de los miembros de la organización, en los procesos de *strategizing* analizados se ha realizado este balance de una forma estructurada y a la vez participativa para obtener unas conclusiones que permitan explicar estos precedentes con el máximo consenso. En este sentido los resultados obtenidos de los precedentes estratégicos explican los antecedentes de una forma que ayudan a afrontar los siguientes pasos del proceso.

Por otro lado el relato estratégico debe contener un buen diagnóstico de la situación actual, tanto desde el punto de vista interno como externo. Para ello la utilización del modelo DAFO, universalmente aceptado por su profundidad y sencillez (Andrews, 1971), ofrece un sistema que realizado en el marco de un *strategic workshop* mediante técnicas de dinámicas de grupos adquiere mayor relevancia al conseguirse un resultado consensuado por todos los participantes y en mayor medida al concluirse el análisis en equipo con votaciones para determinar los resultados finales.

Los resultados de los procesos de *strategizing* analizados en relación a la síntesis de precedentes y el análisis de la situación actual, partiendo de los modelos teóricos existentes, al realizarse mediante la práctica de los *strategic workshops* basados en trabajo en equipo totalmente participativo y con resultados decididos y votados por todos, han conseguido un nivel máximo de consenso por la propia dinámica generada para obtenerlos.

Por todo ello se concluye que la práctica de los *strategic workshops* añadida a los modelos teóricos de referencia permite obtener unos resultados, en relación al análisis de precedentes y diagnóstico interno, aceptados por la mayoría de los managers de la organización con lo cual facilita el proceso de puesta en práctica de la estrategia o *strategizing* al sentirse completamente implicados en su diseño y diagnóstico.

5.2.3 Familia 3: Consultoría Estratégica

5.2.3.1 Descripción:

Esta familia incluye los códigos relativos a la estructuración y organización del proceso así como la aportación al mismo de la figura del consultor, ya sea interno o externo a la organización (Babeau, 2006).

5.2.3.2 Análisis y codificación

Seguidamente se detallan extractos de diferentes documentos de los casos donde se tratan los aspectos relacionados con el rol de consultoría en los diferentes procesos de *strategizing* analizados, su aportaciones en relación a como plantear cada paso y en la estructura de las fases del proceso con las acciones incluidas en cada fase, *strategic workshops* contemplados y los documentos de elaboración previa a cada uno de ellos.

Así mismo se incluyen los aspectos relativos a la organización del proceso que contempla la concreción de las unidades y personas de la organización que deben participar, los mecanismos de toma de decisiones en relación al proceso, el sistema de seguimiento del proceso y las acciones de comunicación necesarias con los stakeholders clave.

En los ejemplos de los textos seleccionados se indican entre paréntesis la codificación abierta realizada.

En relación a la consultoría de proceso seguidamente se muestran ejemplos que definen la aportación de valor propuesta a la dirección de la universidad por parte del consultor y que posteriormente rige la relación de colaboración.

Documento preparatorio. Proceso de Strategizing nº1

Dar soporte metodológico y de organización a la preparación, definición y puesta en marcha de la priorización estratégica de la institución para el ciclo estratégico 2011-13. Esto supone como objetivos específicos dar soporte a la coordinación de las acciones necesarias para conseguir definir los resultados previstos en cada una de las fases del proceso de forma participativa con el calendario establecido y ofrecer soporte a la dirección realizando el soporte metodológico del proceso en la revisión y actualización de la estrategia 2011-13, de acuerdo con los nuevos inputs aparecidos desde la definición del plan estratégico vigente.

Para ello se reformulará la visión y se priorizarán las acciones principales facilitando el “paso a la acción”, estableciendo un plan de actuación concreto que facilite su puesta en marcha y su seguimiento.

Además asesorará metodológicamente a las unidades que lo requieran en la formulación de sus objetivos. Adicionalmente ayudará a clarificar responsabilidades, homogeneizar documentación y criterios, potenciar la medición del rendimiento e identificar oportunidades de mejora interna (“consultoría de proceso estratégico”).

Se dará soporte a la preparación, coordinación y conducción de las reuniones junto con el equipo de dirección para garantizar la máxima participación de todos los miembros de la universidad, estableciendo los mecanismos de funcionamiento de las comisiones que se establezcan (“consultoría de proceso estratégico”).

Así mismo en el inicio de los *strategic workshops* el consultor delimita su rol como facilitador y por tanto no tomará decisiones estratégicas sino que conduce el proceso y ayuda a que las tomen los participantes. Además establece las reglas de funcionamiento esperado para realizar un *strategic workshops* altamente efectivo.

Introducción a los strategic workshops de todos los procesos de strategizing analizados.

El facilitador se centra en el proceso no en contenidos, la gestión del tiempo es una responsabilidad compartida entre todos, se aportará una visión global de la universidad no de áreas con ideas fuerza que proporcionen dirección y con paciencia activa per “socializar” lo que individualmente nos puede parecer evidente (“consultoría de proceso estratégico”).

En relación a la estructuración del proceso, el consultor realiza una aportación metodológica de diseño del proceso tal como se expone seguidamente.

Documento preparatorio. Procesos de Strategizing nº3, nº5, nº6 y nº8.

Se dispondrá de una guía estructurada para llevar a término el proceso de transformación, mejora e innovación para alcanzar la excelencia en los ámbitos académicos y de gestión (“estructuración del proceso”).

El diseño del proceso incluye establecer la estructura del proyecto en base a objetivos y fases, concretando el nivel de participación deseado lo que supone identificar el conjunto de personas que se quiere que participen y de qué forma (ser informados, participar, asumir responsabilidades en el proceso,...), definición del plan de actuación y calendario de cada fase, y la preparación del strategic workshop de lanzamiento del proyecto (“estructuración del proceso”).

El presente documento presenta la estructuración inicial del proyecto que ha de permitir focalizar los objetivos, concentrar los esfuerzos y establecer el calendario de las actividades para obtener los resultados prioritarios así como articular el proceso de transformación y cambio requerido per conseguir dirigir a la organización para alcanzar las metas planteadas (“estructuración del proceso”).

Finalmente otra aportación clave del consultor es el asesoramiento en la organización del proceso que establece el marco de actuación para los participantes, los mecanismos de decisión y el sistema de gestión del propio proceso aplicando los principios de Project Management lo cual supone una proyectivización del proceso (Senge, 2003).

Documento preparatorio. Procesos de Strategizing nº3, nº5, nº6 y nº8.

Se establece el Equipo de Dirección del proyecto y el equipo de trabajo así como los roles de coordinación, asignación de recursos al proyecto, definición del sistema de seguimiento, flujos de toma de decisiones y de gestión de cambios del proyecto (“organización del proyecto”).

Documento preparatorio. Proceso de Strategizing nº5.

En la fase de diseño del proyecto se decidió un enfoque participativo para conseguir la máxima implicación de los responsables de las unidades y de sus equipos como premisa básica para su comprensión y para garantizar su alineación en la posterior implantación. En este sentido se establecen los equipos de trabajo y los mecanismos de coordinación siguientes:

- Equipo de dirección del proyecto: realiza la supervisión general y la toma de decisiones. Formado por el Comité de Dirección con representantes de la Agencia de calidad, Gerencia y Vice-rectorado de Docencia.*
- Equipo de trabajo del proyecto: el control y coordinación operativa de la ejecución del Plan lo realiza el Equipo de Trabajo con coordinación organizativa de la responsable de proyectos transversales y la portación metodológica de un consultor externo. Este equipo también realiza la consolidación de los documentos y la redacción del Plan. Cuenta con la colaboración complementaria de diversas unidades, equipos temporales constituidos ad-hoc para objetivos concretos y personal de la institución para el que se abre un canal digital para la aportación de mejoras e innovación. Así mismo los representantes del equipo de trabajo de cada ámbito funcional coordinan el flujo de información con los componentes de cada ámbito y recogen sus sugerencias en relación al Plan (“organización del proyecto”).*

5.2.3.3 Códigos incluidos:

Consultoría de proceso estratégico (214 citas)

Incluye las aportaciones explícitas del consultor del proceso, ya sea interno o externo a la organización, pero que desempeña este rol apoyando al equipo directivo en sus acciones de *strategizing*. El consultor básicamente colabora en el diseño del proceso, actúa como facilitador de los *strategic workshops*, documenta los resultados de los mismos y apoya al máximo directivo en la construcción del discurso estratégico que otorga sentido al *strategizing* realizado por todos los componentes del proceso.

Estructuración del proceso (176 citas)

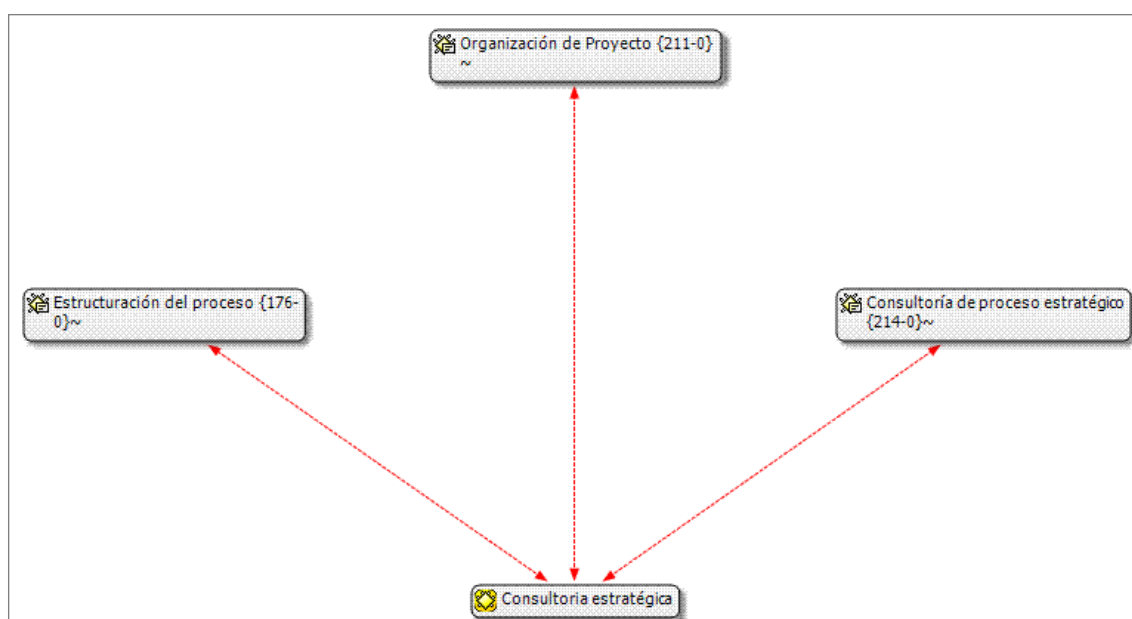
Considera todas las actuaciones de la aplicación de *strategizing* tanto las relativas a la formulación como a la implantación de la estrategia.

Organización de Proyecto (211 citas)

En los casos estudiados se realiza una “proyektivización” del proceso de *strategizing* con lo cual, se realiza la gestión del proyecto como tal (Project Management) y la correspondiente de organización del mismo, con la identificación de roles, funciones asignadas, establecimiento del comité de decisión y seguimiento, planificación y sistema de seguimiento (Senge, 2003). También se consideran aquí las pautas o plantillas entregadas y presentadas para realizar los diferentes pasos.

5.2.3.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.3 Esquema de la familia “Consultoría Estratégica”



5.2.3.5 Comparación con los modelos teóricos:

Según Whittington (2010) los grupos menos estudiados en la investigación son los consultores estratégicos, gurús estratégicos y planificadores estratégicos, cuyos roles normalmente son de asesoría más que decisores, pero se contempla que su influencia es mayor que la que se les atribuye formalmente.

Babeau (2006) destaca la influencia del rol del consultor externo en el proceso de *strategizing* y señala la contribución del consultor en management para ayudar a comunicar la estrategia, hacerla comprender y aceptar mediante dispositivos discursivos particulares sin esperar que aporte información sino consejo y asesoramiento.

Según Bowman (1995) el rol de los facilitadores de los *strategic workshops* es gestionar las discusiones, introducir referentes y conceptos que ayuden y asegurar que todos los miembros del equipo contribuyen y aportan su visión, evitando el riesgo de acabar obteniendo “la estrategia del consultor” no la del equipo de dirección, por ello el modelo de definición de la estrategia vía *strategic workshops* es el que consigue mayor compromiso y mayor calidad de definición, frente a modelos como la estrategia del consultor o una estrategia con retos limitados (simple agregación de planes funcionales, etc.), o una estrategia pobre no definida con rigor y profundidad. Si bien es cierto que en los procesos de *strategizing* analizados el nivel madurez organizativa en planificación estratégica es diferente, lo cual ha comportado que el nivel de protagonismo del rol del consultor variara en función del grado de dependencia con el consultor para marcar los pasos a seguir en el proceso.

Hendry y Seidl (2003) destacan que en general los directivos recurren a los consultores para no afrontar los cambios ellos solos, pero que acaban priorizando la aplicación de la práctica de consultoría a la adaptación del cambio a la práctica de la organización, lo cual impacta en una clara limitación del impacto del discurso estratégico en la organización.

En este sentido el rol del consultor en los procesos de *strategizing* analizados ha sido de facilitador de proceso, aportando la metodología y conocimiento de los pasos a seguir así como de dinamizador de los *strategic workshops*, sin tomar decisiones estratégicas ni incidiendo en aplicar la práctica de consultoría en la organización, sino que actuando como guía de la dirección para que disponga de los elementos principales para la toma de decisiones.

Este es un aspecto importante pues las organizaciones tienden a recolectar muchas informaciones que en muchos casos no utilizan y que no son relevantes para la toma de decisiones (Babeau, 2006), y en realidad la información se usa en general para legitimar la decisión más que en producirla. Así el rol del consultor adquiere una importancia vital para la dirección en la medida que le ayuda a simplificar la complejidad de la información a tratar y a focalizar los esfuerzos en la toma de decisiones claves y estratégicas y no en las secundarias u operacionales.

En definitiva podemos concluir que el rol del consultor en los procesos de *strategizing* analizados, basados fundamentalmente en la práctica de los *strategic workshops* han sido el de conducir metodológicamente el proceso, facilitar las sesiones conjuntas y apoyar a la dirección en comunicar la estrategia apoyándole en la construcción del discurso y en el enfoque y simplificación de la toma de decisiones, evitando definir la estrategia “del consultor”.

5.2.4 Familia 4: Cultura Interna

5.2.4.1 Descripción:

Esta familia incluye los códigos relativos a los elementos que configuran la “forma de hacer” de la organización, sus valores o comportamientos explícitos y definidos como propios, y los implícitos existentes pero no formalizados, es decir la “cultura informal”, que es percibida por los miembros de la organización como parte de su identidad corporativa.

Durante todos los procesos de *strategizing* estudiados la referencia a los elementos de la cultura interna es continua, con lo cual se han identificado multitud de códigos en esta familia, en concreto 19, y también numerosas citas (409) que tratan estos aspectos.

5.2.4.2 Análisis y codificación

Seguidamente se destacan varios párrafos donde se indica la codificación realizada en relación a la Familia de “cultura interna” que expresan la importancia de diferentes aspectos de la cultura organizativa que influyen en el proceso de *strategizing*.

Así en uno de los cuatro casos analizados, por ejemplo, depositaron unas expectativas importantes en la formulación del Plan Estratégico para que permitiera a la organización superar una fase crítica de fractura interna y ayudara a fomentar la cohesión de la organización entorno a un proyecto de futuro y también a incrementar la autoestima organizativa, todos ellos aspectos asociados a la cultura interna de la organización.

Seguidamente se destacan algunos textos de entrevistas individuales con cargos directivos para la preparación del proceso, con la correspondiente codificación abierta realizada indicada entre paréntesis.

Manager 4, Entrevista en profundidad:

En relación a la evolución de la universidad hay que tener en cuenta los antecedentes y evolución que ha tenido universidad y los rectores que han pasado. El primer rector pilotó el paso de colegio universitario a universidad y posteriormente la dirigió en su primera etapa de creación y consolidación. Pero en la última época de este mandato ya empezó a decaer la autoestima de la propia universidad (“autoestima organizativa”). Con el siguiente rector, se produjo la debacle y se dio una fractura interna dentro de la universidad (“cohesión interna”).

Manager 5, Entrevista en profundidad:

Posteriormente con la entrada del siguiente rector se empezó a recuperar el consenso interno (“consenso interno”). Pero permanece una mala percepción de sí misma, tanto los profesores como el equipo de dirección son muy críticos con la propia universidad, falta autoestima y cohesión universitaria.

Ahora unos directivos hacen una oposición sistemática al rector, con una predisposición de entrada a frenarlo todo. Esta cultura se ha enraizado en lugar de adoptar una cultura de construir y avanzar (“cultura organizativa”). Por todo ello el plan estratégico puede actuar como revulsivo (“cohesión interna”, “autoestima organizativa”).

Manager 6, Entrevista en profundidad:

Plantea la necesidad de cambio más crítica focalizada en una serie de puntos, pero el prioritario es mejorar la proyección externa y la comunicación para hacerse más visibles socialmente. Según su visión si se mejora en este aspecto se incrementará la autoestima, la visión de conjunto y el orgullo de pertenencia (“autoestima organizativa”).

Por otro lado, dentro de la cultura organizativa, se destaca la valoración por parte de los miembros de la organización del nivel de madurez interna en relación a la planificación estratégica o la rendición de cuentas, todos ellos aspectos clave para afrontar procesos de *strategizing*, como se exponen seguidamente con textos de los diferentes casos de estudio.

Manager 7, Entrevista en profundidad:

Su valoración del plan estratégico es positiva pues se hizo un buen trabajo, bien enfocado y fue un ejercicio de reflexión útil (“cultura de planificación estratégica”).

Manager 8, Entrevista en profundidad:

Su valoración del plan estratégico es que no constituye una herramienta para la dirección, todo se acepta y no se dice no a nada. A su parecer se deben fijar metas claras y focalizadas (“cultura de planificación estratégica”) Tampoco hay cultura de que el manager rinda cuentas a sus clientes internos de los proyectos que tiene a su cargo. Todo esto provoca mucho desgaste interno (“cultura de rendición de cuentas”).

Manager 9, Entrevista en profundidad:

Se ha avanzado en materia de rendición de cuentas y en transparencia mediante la elaboración de memorias de actividad anuales que permiten seguir la evolución de la ejecución de las líneas fijadas en el plan estratégico. Estas memorias son públicas y accesibles digitalmente (“cultura de rendición de cuentas”).

En relación a las actitudes, en todos los casos estudiados se manifiesta la necesidad de conseguir actitudes que apoyen la transformación o cambio planteado. Seguidamente se muestran diferentes textos representativos de las diferentes actitudes presentes o deseadas manifestadas a lo largo de los procesos de *strategizing*.

Resultado Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº 8

El reto es conseguir una actitud proactiva con consciencia de la situación crítica actual, incentivar el pensamiento creativo y la implicación, y una cultura organizativa positiva e inspiradora y de responsabilidad en un clima de colaboración y confianza (“actitud proactiva-constructiva-de confianza”, “implicación”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº 10

Actualmente nuestro principal elementos de diferenciación es la adaptación de los programas a la empresa, para ello el factor clave, es la cadena de valor de las personas que se relaciona con el cliente.

Estamos pasando de ser proveedor de formación a partner de las empresas. Seguir por este camino, que se va consiguiendo gracias a la capacidad de entrar a darle al cliente lo que necesita y no sólo lo que sabemos vender. Estamos para ayudar, no para vender. Pero nuestra preocupación es que estamos en

un buen momento porque otros están en mal momento. La adaptación nos permite ganar terreno a otros competidores más generalistas (“flexibilidad”).

Tenemos inercias internas, rigidez y falta de flexibilidad para la adaptación al cambio (“flexibilidad”).

Finalmente se destaca como elemento clave de la cultura interna en los cuatro casos el trabajo en equipo y la colaboración. Seguidamente se muestran ejemplos de los textos donde se manifiestan estos elementos.

Resultados Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº 5

Se plantea como reto crear equipos multidisciplinares, con miembros de otras unidades, mejorando la coordinación y el trabajo colaborativo con las unidades transversales y su implicación (“trabajo en equipo”, “implicación”).

Un objetivo muy relevante es potenciar el trabajo en equipo, reconociendo a los colegas como iguales y definiendo el plan de solución a los problemas, pasando de una cultura individual con una visión muy jerárquica a disponer de grupos de trabajo eficientes con redes de trabajo estables (“trabajo en equipo”). Para ello es necesario un cambio cultural redefiniendo las reglas del juego y potenciando el trabajo colaborativo (“cultura organizativa”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº 7

Existe una cultura muy individual con poco trabajo en equipo con lo que cuesta llegar al consenso con los demás y la gente prefiere ir directamente a resolver su problema que ponerse de acuerdo con los demás.

Es muy difícil llegar a acuerdos entre colegas o “peers”. Así es una dinámica habitual ir directamente al Rector para tratar sus problemas de forma personal sin pasar por los órganos a los que pertenece y plantear el tema (“trabajo en equipo”).

5.2.4.3 Códigos incluidos:

Actitud proactiva-constructiva-confianza (19 citas)

Comportamiento que promueve la buena voluntad, la confianza, la entrega y la aportación creando un clima de colaboración positivo.

Autoestima organizativa (18 citas)

Nivel de reafirmación sobre la percepción sobre la valoración de la organización por parte de sus miembros. En algún caso estudiado el nivel de autoestima organizativo es muy bajo y débil, en otros es mucho más sólido.

Capacidad crítica (2 citas)

Competencia o actitud interna de valorar la situación de la organización y la consecución de sus objetivos y de las decisiones de la dirección. Permite el cuestionamiento ante opiniones o hechos y en muchos casos contribuye a la construcción de planteamientos más sólidos. Esta actitud está muy relacionada con la autoestima organizativa.

Cohesión Interna (32 citas)

Unanimidad interna para afrontar retos.

Capacidad de compartir (7 citas)

Actitud organizativa que prima la puesta en común de información y la colaboración frente al individualismo, tanto de personas como de unidades de la organización.

Consenso interno (10 citas)

Capacidad de alcanzar acuerdos en tono a cuestiones clave para la organización.

Cultura de Rendición de Cuentas (26 citas)

Interiorización por parte de la organización de la necesidad de exponer los resultados de los objetivos fijados (accountability) y de la transparencia de los mismos ante los principales stakeholders.

Cultura informal (11 citas)

Formas de actuar de la organización no definidas ni protocolizadas formalmente pero que constituyen parte de la identidad organizativa y son aceptadas internamente.

Cultura Organizativa (96 citas)

Valores, actitudes y comportamientos que constituyen la forma de actuar de la organización. Pueden incluir por ejemplo el valor de la diversidad, el compromiso social, la responsabilidad, el respeto, la actitud de humildad, etc.

Cultura planificación estratégica (44 citas)

Nivel de madurez organizativa en la capacidad de definir una visión y los objetivos estratégicos así como de los planes de acción para conseguirlos.

Visión corporativa (7 citas)

Capacidad de comprensión de la realidad global de la organización.

Flexibilidad (42 citas)

Se refiere a la capacidad de adaptación al cambio de las personas de la organización y de la organización en su conjunto.

Gestión del conocimiento (31 citas)

Capacidad organizativa de compartir o transferir conocimiento para evitar el “olvido organizativo” (knowledge-sharing).

Impulso iniciativas internas (4 citas)

Fomento de las propuestas individuales o de equipos que promuevan la innovación o la mejora así como propiciar un entorno de trabajo dinámico.

Orgullo de pertenencia (1 cita)

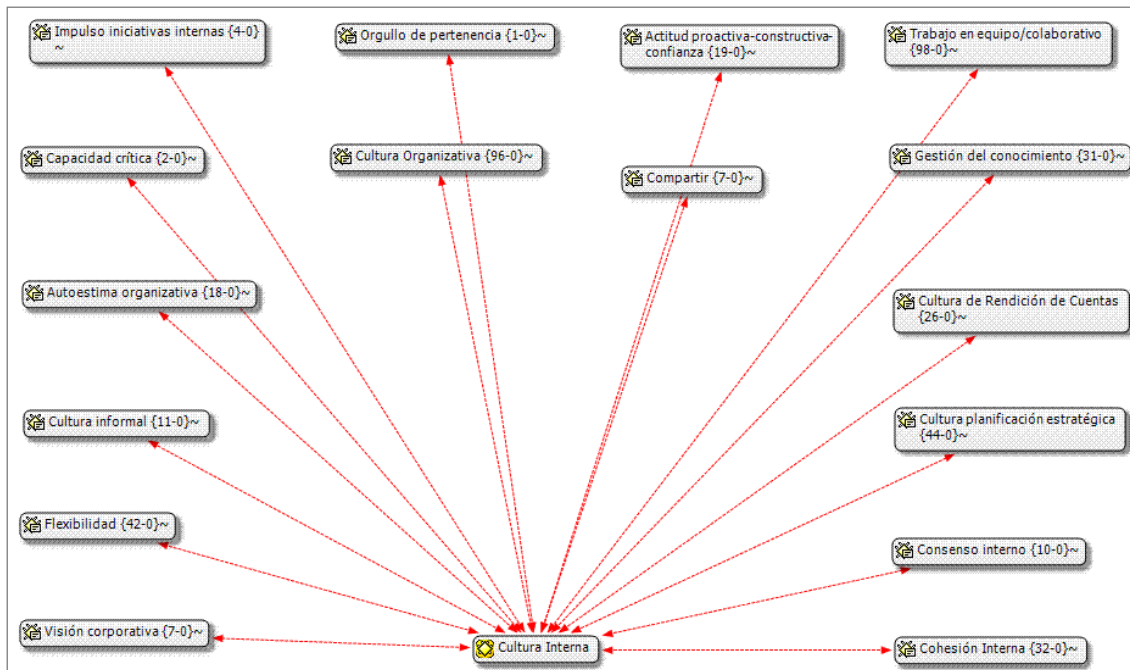
Percepción interna de identificación y compromiso con los objetivos y la misión de la organización.

Trabajo en equipo/colaborativo (98 citas)

Capacidad de aglutinar esfuerzos para conseguir objetivos tanto trabajando en colaboración en grupos de trabajo concretos o mediante la coordinación entre unidades de la organización en un entorno de voluntad de entendimiento y confianza mutua.

5.2.4.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.4 Esquema de la familia “Cultura Interna”



5.2.4.5 Comparación con los modelos teóricos:

La interpretación de la *cultura interna* puede asimilarse con la definición de “carácter de una organización” realizada por Selznick (1957) como los compromisos diferenciados e integrados de los modos de actuar y responder generados dentro de la organización.

Una gran variedad de conceptos de otros campos también capturaron esta noción: los psicólogos en referencia a los marcos mentales individuales, la estructura cognitiva y una gran variedad de otras formas de expresión de patrones de experimentación; los antropólogos se refieren a “cultura” de una sociedad y los sociólogos a su “ideología”; los teóricos militares escriben sobre la “la gran estrategia de las armas”; mientras que los teóricos del management utilizan “theory of business” y su “fuerza motriz” (“driving force”); los investigadores del comportamiento en el campo de la filosofía se refieren al “paradigma” de la comunidad académica. Finalmente destacar que el alemán es el idioma que mejor captura su sentido en la palabra “Weltanschauung”, que significa “visión del mundo” (“worldview”) que significa la intuición colectiva sobre cómo trabaja el mundo.

Así las organizaciones desarrollan su “carácter”, al igual que las personas su personalidad, interactuando con el mundo y encontrando la forma de usar sus habilidades innatas. Y si bien los planes y las posiciones pueden cambiarse, la perspectiva que representa la cultura interna de una organización presenta una gran dificultad ante el cambio, pues está insertada en el comportamiento y asociada a

creencias, por tanto está imbuida en el subconsciente de las mentes de sus miembros (Mintzberg, 1987).

En este sentido el *strategizing* desde la perspectiva de la cultura organizativa debe tener en cuenta que los planes de cambio planteados necesitan buscar su consistencia con los comportamientos y valores compartidos, es decir la cultura de la organización, de forma que la articulación de intenciones del plan se imbriquen con los patrones de comportamiento del grupo (o “*organizational mind*”, es decir la mente o patrón de conducta organizativo) de forma coherente.

De acuerdo con estas referencias teóricas, analizando los códigos incluidos en esta familia podemos realizar la siguiente agrupación:

- Aquellos códigos que hacen referencia claramente a actitudes o comportamientos que forman parte del “carácter organizativo”, y que podríamos decir que están en el subconsciente de la organización, como son: la actitud proactiva, constructiva y de confianza, la capacidad de compartir, la autoestima organizativa o el orgullo de pertenencia, la flexibilidad o la capacidad crítica, y los valores que conforman la cultura organizativa informal pero aceptada por todos los miembros de la organización como son el compromiso social, la responsabilidad, la tolerancia y el respeto.
- Por otro lado podemos agrupar aquellos códigos que representan habilidades o “skills” que han desarrollado los miembros de la organización de acuerdo con su evolución y el nivel de madurez organizativa, como son: la cultura de rendición de cuentas o de planificación estratégica, la gestión y compartición del conocimiento generado internamente.
- Finalmente se agrupan aquellos códigos que hacen referencia a la forma en que la organización desarrolla su integración, incluyendo los aspectos relativos a: la cohesión o el consenso interno, la comprensión de la visión corporativa, el refuerzo del trabajo en equipo o colaborativo y el apoyo a las iniciativas internas.

Como conclusiones de esta comparación de los resultados del proceso de codificación con los modelos teóricos podemos resaltar los tres aspectos relevantes que surgen relativos a la cultura interna de la organización donde se aplican procesos de *strategizing*, por un lado que es necesario actuar de forma consistente con el carácter organizativo, es decir comportamientos y valores imbuidos y aceptados por la organización, en segundo lugar ponderar el nivel de desarrollo existente en la organización en competencias clave para la aplicación del *strategizing* como la cultura de planificación estratégica o de rendición de cuentas y, finalmente en tercer lugar, disponer de una clara comprensión de los mecanismos de integración y cohesión interna necesarios para consolidar los procesos de *strategizing*.

5.2.5 Familia 5: Desarrollo del liderazgo

5.2.5.1 Descripción:

Esta familia comprende los códigos en los que se muestra esencialmente la función del liderazgo así como todo aquello que espera el equipo directivo y la organización de su líder. Esto supone tanto la transmisión de energía y significado para impulsar la estrategia como la creación las condiciones para realizarla, tanto desde el punto de vista organizativo y de capacitación como de generar el clima idóneo para su consecución.

5.2.5.2 Análisis y codificación

Seguidamente se destacan varios párrafos donde se indica la codificación realizada en relación a la familia de “desarrollo de liderazgo” que muestran los aspectos más relevantes del liderazgo que impactan en el proceso de *strategizing*. En los ejemplos de los textos seleccionados se indican entre paréntesis la codificación abierta realizada.

Así una preocupación constante en los procesos analizados es la capacidad del líder en la gestión de expectativas, de la ambigüedad y en definitiva en la gestión de la incertidumbre como se destaca en los ejemplos siguientes.

Resultados Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº10

Actuar sobre la aspiración con un ajuste de expectativas: las aspiraciones actuales son irrealizables si lo hacemos solos y es necesario revisar la cultura y los valores (“gestión de expectativas”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº5

Se destaca como debilidad la falta de direccionalidad ante una alta incertidumbre del entorno e interna por los sucesivos cambios organizativos que ha tenido la unidad (“ambigüedad”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº8

Una debilidad de la unidad es su bajo posicionamiento interno en el conjunto de la universidad debido a los cambios continuos de la unidad sin saber los motivos y direccionalidad, lo cual resta a la unidad su sentido y su identidad como tal (“ambigüedad”).

Otros temas recurrentes en todos los procesos analizados es que del líder se espera que clarifique responsabilidades pues es un aspecto que genera mucha tensión interna y también que proporcione direccionalidad con decisiones disponiendo de la información necesaria para tomarlas con criterio, como se muestra en los ejemplos siguientes.

Manager 8, Entrevista en profundidad:

El principal problema es que los procesos no funcionan por falta de clarificación de responsabilidades, están intentando implantar work-flows pero aún no están disponibles por este motivo. Se deben clarificar responsabilidades y asumir cada uno su rol claramente (“clarificación de responsabilidades”).

Manager 9, Entrevista en profundidad:

Existen conflictos de solapamientos de competencias entre Vicerrectores, por ello es necesario clarificar responsabilidades y ámbitos de actuación pues estos conflictos producen tensión interna (“clarificación de responsabilidades”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso Strategizing nº10

La no clarificación del cargo de director de programa, de sus funciones e incentivos, hace que se perpetúen limitaciones y que el cargo de gestión sea percibido como una carga lo que produce tensiones internas y cansancio (“clarificación de responsabilidades”).

Resumen de los resultados de las entrevistas individuales de diversos procesos.

Es necesario clarificar, simplificar y mejorar los circuitos de toma de decisiones. Para ello se requiere un mejor soporte en base a más y mejor información: datos clave, cuantificación económica de las propuestas y más feedback (“decisiones de dirección”).

Se debe potenciar la transparencia, el trabajo en equipo, la mejora del proceso de toma de decisiones, la cultura de la información y los datos (“transparencia”, “decisiones de dirección”, “disponibilidad de información”).

Una crítica importante que recibe el equipo de dirección es que la cultura directiva es débil y que se requiere un equipo de dirección potente. Se reciben críticas de que no se toman decisiones y de que hay una cúpula distante de la base (“decisiones de dirección”, “liderazgo”).

Es necesario priorizar los temas de política universitaria sobre los temas menores o técnicos, para no quitar capacidad de reflexión en las decisiones importantes (“decisiones de dirección”, “priorización estratégica”).

En relación al ejercicio del liderazgo se destaca la necesidad de desarrollar su capacidad de influencia para conseguir la motivación y la implicación de la organización en un clima positivo, constructivo y de confianza. Para ello la coherencia de su discurso estratégico es clave así como su flexibilidad. Seguidamente se presentan ejemplos relacionados con estos conceptos.

Resultados Strategic Workshop, Ejemplos de diversos procesos de strategizing

Una debilidad crítica es la falta de cohesión interna y la cultura de contraposición a la dirección y esto es uno de los problemas más graves de la universidad. El reto es conseguir una mayor complicidad para que las cosas funcionen. El equipo de dirección está rehaciendo puentes pero aún hay deficiencias a resolver (“cohesión interna”, “capacidad de influencia”).

Se propone un cambio que permita alterar el diseño organizativo, el método de trabajo, la estrategia y los elementos que permitan influir para que los miembros de la organización se comporten de una forma diferente. Esto supone una oportunidad para la unidad es conseguir incidir en la competitividad de la universidad y ser imprescindibles (“capacidad de influencia”, “alineación organizativa a la estrategia”).

Los atributos a desarrollar son la capacidad de adaptación a los cambios con una actitud abierta y de apuesta para el cambio así como la capacidad de evolución (“actitud constructiva”, “flexibilidad”, “cultura organizativa”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº8

Un riesgo importante identificado es el clima laboral, con una cultura resistente a cambios. Por ello es importante conseguir una actitud proactiva con consciencia de la situación crítica actual, e incentivar el pensamiento creativo y la implicación, potenciando una cultura organizativa de responsabilidad, positiva e inspiradora en un clima de colaboración y confianza (“cultura organizativa”, “gestión del cambio”, “actitud constructiva”, “implicación”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº9

Se identifica como fortaleza la capacidad de adaptación y dinamismo con flexibilidad, agilidad y eficacia en la gestión, capacidad de adaptación gracias al tamaño de la facultad y la cercanía que eso conlleva (“flexibilidad”, “buenas prácticas”).

Documentos preparatorios, Proceso de Strategizing nº7

El objetivo de la revisión estratégica es conseguir la coalición entorno a un reto con un discurso motivador. Para ello es básico disponer de un único discurso estratégico integrado que dote de sentido al cambio y que permita motivar a la comunidad académica e incrementar el sentimiento institucional y el orgullo de pertenencia. Ahora no existe un “hilo conductor”, se han desarrollado diferentes iniciativas de forma aislada que son adecuadas en cada ámbito pero que funcionan de forma independiente sin involucrarse en un proyecto de universidad común (“discurso estratégico”, “alineación organizativa”, “implicación”).

Finalmente destacamos un grupo de características del liderazgo que se valoran especialmente como las capacidades del líder para gestionar personas, desarrollar a sus colaboradores mediante su capacitación profesional o bien otorgar empoderamiento (“empowerment”) como se muestra a continuación.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº8

Una fortaleza actual es el desarrollo y capacitación profesional, la calidad humana, la calidad profesional ya que se dispone de profesionales preparados y motivados, con buena voluntad y un buen equipo humano (“desarrollo y capacitación profesional”, “actitud constructiva”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº7

En el diagnóstico realizado se identifica la necesidad de potenciar el liderazgo de los cargos intermedios analizando en profundidad el nivel de empoderamiento que actualmente se les otorga para valorar si se les pueden dar más responsabilidades y más margen de actuación, con una clara voluntad de aumentar la “energía” de la organización y por tanto la productividad (“empowerment”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº2

Una línea estratégica clave es la atracción y retención de talento, tanto nacional como internacional, de profesores. Para ello y para dar el máximo protagonismo al profesorado se seguirá potenciando la participación en proyectos de investigación en entornos internacionales, así como la presencia en congresos científicos de referencia, la publicación en revistas de prestigio y la participación como revisores y en los editorial boards de dichas revistas. Estas cuatro actividades permiten conocer tanto el trabajo desarrollado en la universidad como sus personas y su entorno (“gestión de personas”, “implicación”).

Una debilidad actual es la política de profesorado pues no hay políticas de profesorado comunes, y una elevada proporción de profesores a tiempo parcial. Por otro lado es capaz de atraer y retener el talento y es una institución académica de efervescente actividad intelectual. Una importante parte de su claustro de profesorado es internacional, y sus profesores compaginan sus actividades docentes con la investigación y el servicio (“gestión de personas”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº10

Se decide incrementar los profesores sénior para la docencia, revisar el sistema de incentivos con la valoración de las contribuciones excepcionales y se establecerán los ratios mínimos de valoración de los profesores en docencia. Además se realizará una revisión de los valores para permitir desarrollar

capacidades y afrontar los conflictos (“gestión de personas”, “desarrollo de capacidades”, “cultura organizativa”).

5.2.5.3 Códigos incluidos:

Actitud proactiva, constructiva y de confianza (19 citas)

Actitud positiva, constructiva, en un clima de colaboración y confianza. Esto supone primar actitudes de buena voluntad, entrega y compromiso con la organización y sus retos.

Ambigüedad (7 citas)

Se identifican situaciones en las que la falta de liderazgo genera una alta incertidumbre y ambigüedad organizativa. Se espera de un líder la clarificación y evitar estas problemáticas.

Capacidad de Influencia (12 citas)

Capacidad del líder en influir en su equipo y en la organización por su facilidad de persuasión y convencimiento, o por solidez profesional que lo otorga autoridad ante la organización.

Capacitación profesional (2 citas)

Desarrollo de habilidades, tanto actitudinales como aptitudinales, para mejorar el desempeño. Se relaciona con el código “desarrollo de capacidades”.

Clarificar responsabilidades (42 citas)

Supone asignar responsabilidades específicas a los roles implicados llegando si es necesario a describir puestos de trabajo así como los sistemas de coordinación internos.

Decisiones de dirección (95 citas)

Estilo de toma de decisiones y adecuación de las mismas en términos de tiempo y calidad (Ej.: lentitud en la toma de decisiones,...).

Desarrollo capacidades (58 citas)

Se incluye la formación para el desarrollo de capacidades y el desarrollo de la carrera profesional.

Discurso Estratégico (47 citas)

El discurso estratégico describe la estrategia y permite dar sentido y significado a la misma. Actúa como elemento motivador si el discurso es consistente y coherente con la misión y los valores de la organización.

Disponibilidad de información (21 citas)

Información necesaria para la toma de decisiones, incluyendo indicadores estratégicos. Esto supone disponer de los mejores datos para hacer el diagnóstico y dar soporte a la toma de decisiones.

Empoderamiento (o empowerment) (1 cita)

Dotar a los mandos intermedios de más empoderamiento delegando y otorgándoles más responsabilidades para así aumentar el ámbito de actuación del líder (descentralización, divisionalización, etc.).

Flexibilidad (42 citas)

Incluye la capacidad de adaptación al cambio de las personas o de la organización.

Gestión de expectativas (7 citas)

Necesidad de delimitar el alcance de los retos planteados así como de sus consecuencias mediante la fijación de objetivos realistas.

Gestión de personas (112 citas)

Incluye todos los aspectos de gestión de recursos humanos (motivación, etc.) como los incentivos económicos (política retributiva,...).

Implicación (77 citas)

Necesidad de integración y alineación de un equipo entorno a un objetivo común.

Liderazgo (142 citas)

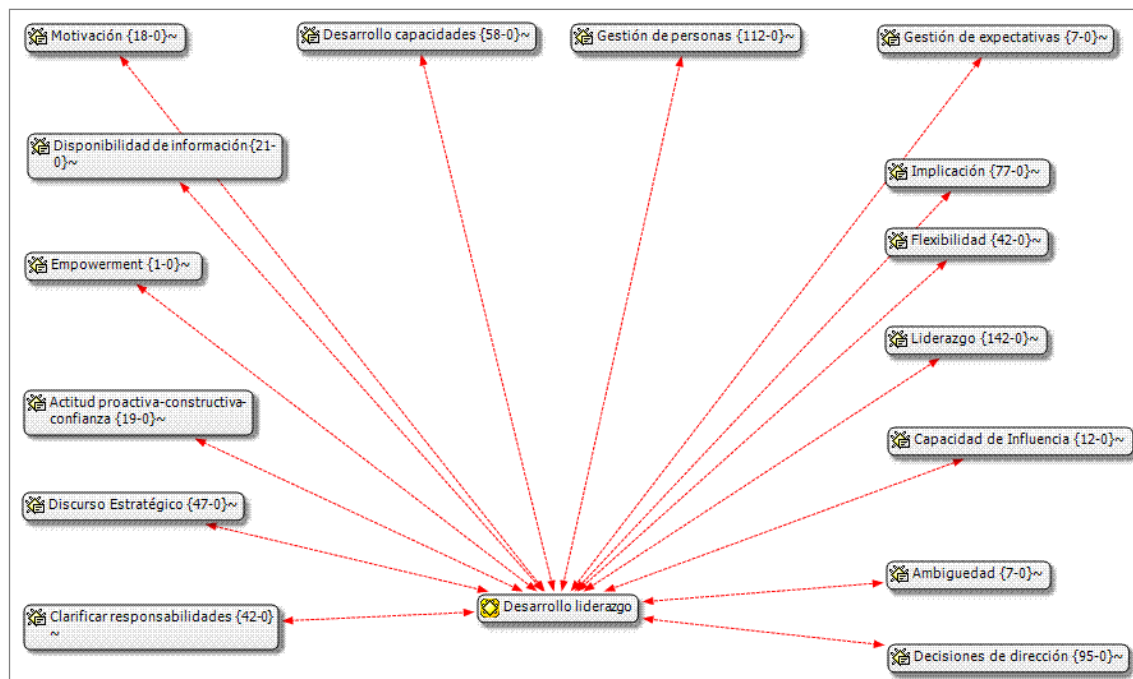
Describe como se ejerce el liderazgo, tanto en positivo como en negativo si falta direccionalidad.

Motivación (18 citas)

Potenciar una actitud y una cultura organizativa ilusionante así como el compromiso.

5.2.5.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.5 Esquema de la familia "Desarrollo del Liderazgo"



5.2.5.5 Comparación con los modelos teóricos:

Tal como se ha descrito en el apartado 2.6, los referentes teóricos que relacionan el *strategizing* y el liderazgo son muy escasos como apuntan diversos autores de este campo de investigación, alentando a los investigadores en *strategizing* precisamente a su estudio (Whittington 1996, 2003; Jarzabkowski 2003; Rouleau 2006; Pye y Pettigrew, 2006).

Deferentes autores han definido las funciones esperadas del máximo directivo en relación a la estrategia, así Andrews (1971) determinó que sus cuatro principales responsabilidades son supervisar las operaciones actuales, planificar operaciones futuras, coordinar las funciones y capacidades de su organización, y realizar una contribución personal distintiva.

Para Vogler (2006) los tres ejes clave de actuación de los directivos son el estratégico, el organizacional y el de cambio. Algunos estudios han tratado la evolución de los modelos de liderazgo aplicados en la implantación de la estrategia (Bourgeois y Brodwin, 1984) y en otros se han analizado casos concretos donde el rol del máximo líder de la organización ha sido determinante en la implantación de la estrategia (Colville y Murphy, 2006).

Diversas contribuciones hacen especial énfasis en las habilidades que requiere un manager estratégico en cuanto a su necesidad de enfocarse a la práctica de la estrategia (Whittington, 2004), y que además de competencias de planificación estratégica son necesarias las de pensamiento estratégico (Mintzberg, 1994). Del líder se espera que desarrolle y cambie la estructura y que capacite a las personas de forma que permita el éxito del negocio y la satisfacción individual y asegure la eficacia y eficiencia (Andrews, 1971).

Por otro lado existen estudios que asocian la narrativa a la aplicación del liderazgo estratégico como elemento clave de éxito para el *strategizing* pues sirve para dotarlo de significado y sentido o *sensemaking* (Fenton y Langley, 2008; Vaara *et al*, 2004) y destacan el papel especial del discurso estratégico en la medida que el líder es capaz de otorgarle credibilidad y novedad.

Así mismo Samra-Frederiks (2003) analiza las implicaciones del discurso y de las habilidades retóricas de los estrategas en la persuasión, en convencer a los otros y en construir la subjetividad. Por otro lado Barry y Elmes (1997) consideran que la estrategia siempre es algo que se construye para persuadir a los otros de ciertas interpretaciones y acciones. En definitiva consideran que una narración de la estrategia exitosa depende menos de en qué herramientas se haya basado pero sí que destaque sobre las otras narraciones organizativas, que sea persuasiva y que invoque a ser re-explicada y destacan que el formidable reto para el líder visionario es ofrecer una historia o relato que encarne una síntesis del creíble del camino pasado, que de luz a las preocupaciones actuales, abra un espacio para eventos futuros y permita contribuciones individuales a personas del grupo.

En el sector específico de la educación superior, Spindelove (2007), señala las principales competencias requeridas para un liderazgo efectivo, donde la credibilidad y experiencia en el sector son aspectos básicos valorados además de la habilidad para comunicar y negociar con otros.

En general los referentes teóricos remarcan la importancia del desarrollo del liderazgo durante procesos de *strategizing*, tanto por los roles esperados del líder (estratégico, organizativo y de gestión del cambio), como por sus capacidades y por la forma en que sea capaz de transmitir el mensaje relevante de la estrategia planteada fomentando la participación de forma convincente para llevarla a cabo.

En este sentido analizando los resultados de la codificación de los procesos de *strategizing* analizados podemos comprobar que las principales expectativas sobre el liderazgo recaen en los tres roles mencionados por Vogler (2006). Así en primer lugar aparece el ejercicio del rol estratégico donde el líder

imprime dirección y un sentido colectivo que dirige y enmarca las acciones (liderazgo, 142 citas; decisiones de dirección, 95 citas; y disponibilidad de la información necesaria para tomarlas, 21 citas). En segundo lugar la gestión de personas enmarcada en el rol organizativo pues es el que asigna funciones (gestión de personas, 112 citas; clarificación de responsabilidades, 42 citas) y en tercer lugar el discurso estratégico que apoya el rol de gestión del cambio (47 citas).

A continuación podemos agrupar las habilidades requeridas del liderazgo como son el desarrollo de capacidades (58 citas), la flexibilidad (42 citas), la gestión de la ambigüedad (7 citas), la capacidad de influencia (12 citas) y el empoderamiento (1 cita).

Finalmente se agrupan los aspectos directamente relacionados en conseguir la implicación (77 citas) y la motivación (18 citas) de las personas, la gestión de sus expectativas (7 citas) y la potenciación de un clima positivo, positivo y de confianza (19 citas).

Posteriormente en el apartado 5.5 se ampliará este análisis y se tratarán los aspectos surgidos con mayor profundidad.

5.2.6 Familia 6: Estrategia como práctica o *strategizing*

5.2.6.1 Descripción:

Esta familia reúne todos los códigos referidos a como se realiza la estrategia en el día a día, tanto cuando se formula como cuando se actualiza o se implanta. En los casos estudiados tienen un especial protagonismo los *strategic workshops* como práctica que articula la mayor parte de los procesos de *strategizing* analizados.

Así mismo la gestión y asignación de recursos es una forma de concretar las prioridades de la estrategia y permiten impulsar su ejecución e implantación a lo largo de la organización. Cabe destacar también el especial protagonismo que tienen en *strategizing* las acciones de comunicación, coordinación y liderazgo.

5.2.6.2 Análisis y codificación

En la codificación de la familia de *strategizing* se han tenido en cuenta los diferentes aspectos que conforman el hecho de realizar la estrategia en la práctica. Se indican entre paréntesis la codificación abierta realizada de los documentos de los procesos de analizados.

El proceso de *strategizing* lleva implícito la gestión del cambio y de transformación de la organización lo cual comporta realizar un impulso estratégico de forma continuada y una gran labor de coordinación de las acciones y decisiones.

Documentos preparatorios, Ejemplos de diversos procesos de Strategizing

Se plantea la necesidad de disponer de un soporte metodológico para focalizar los objetivos, concentrar los esfuerzos y establecer el calendario de las actividades para obtener los resultados prioritarios así como articular el proceso de transformación y cambio requerido para conseguir dirigir a la organización para alcanzar las metas planteadas (“gestión del cambio”, “alineación organizativa”).

Manager 10, Entrevista en profundidad:

Su visión es que la universidad necesita un cambio de rumbo pero es una organización difícil de cambiar, es muy inercial, por lo cual los cambios se deben plantear a 10-15 años vista. Su punto de vista es que es muy claro que se necesita un cambio pero el problema es hacia donde se debe dirigir este cambio y le preocupa hacerlos en la dirección correcta y opina que los cambios centrales deben hacerse en programación docente, política de investigación y políticas de personal (“gestión del cambio”, “cultura organizativa”).

Se requiere propiciar un cambio de modelo adaptando las necesidades de desarrollo profesional a una organización compleja (“gestión del cambio”, “desarrollo de capacidades”).

Manager 11, Entrevista en profundidad:

Es necesario mejorar la coordinación del equipo de dirección. La universidad está presente en muchas redes y todos los miembros del equipo de dirección asisten a alguna con lo cual se dispersan mucho. Se debe potenciar la puesta en común de lo que se está haciendo fomentando el trabajo en equipo.

Los temas con mayor dificultad de coordinación son los proyectos transversales, por ejemplo la internacionalización o la calidad pues afectan a todos los ámbitos. Existe una limitación corporativa por la diversidad de organismos que contiene la organización y las dificultades de coordinación. (“coordinación interna”, “trabajo en equipo”, “modelo de gobernanza”).

Falta estrés institucional delante del entorno competitivo para conseguir un posicionamiento delante del resto de universidades catalanas. Se constata que la universidad ha perdido mucha energía en cuestiones internas (“impulso estratégico”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº5

No se puede olvidar que la gestión del cambio supone aceptar el cambio de paradigma, reconocer la competencia y la situación de partida, reconocer los aliados, asumir nuevas funciones y retos, apostar por la visibilidad y comunicar, implicar y motivar (“gestión del cambio”, “motivación”, “implicación”, “estrategia corporativa”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº8

La estructura de costes actual no es sostenible a medio plazo por los altos costes de profesorado, gestión y coordinación por lo cual se deben explorar sinergias y partnership. Optimizar costes con una mayor sinergia entre programas y mejora de la coordinación interna especialmente en horarios (“coordinación interna”, “gestión de recursos”)

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº7

También se insiste en que este proceso debe convertirse en una verdadera herramienta para la dirección para apoyar la función directiva y que la dote de un discurso más que únicamente una herramienta para conseguir el consenso de todos los grupos de interés, función que había tenido hasta ahora el plan estratégico. Además ha de marcar las directrices para el desarrollo de las actuaciones concretas para los próximos tres ejercicios (“discurso estratégico”, “herramienta para la dirección”, “liderazgo”).

Otro ámbito de actuación clave en los procesos de *strategizing* es la asignación y gestión de los recursos pues determina claramente cuáles son las prioridades. Esta priorización así mismo es la base de la comunicación de la estrategia a todos los stakeholders y dota a la estrategia de significado para los miembros de la organización. En el proceso de comunicación se incluye también la concreción de la contribución individual esperada. Estos aspectos son clave en *strategizing* y surgen a lo largo de todos los procesos como se muestra en los ejemplos siguientes.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº7

Es necesaria la definición del sistema de asignación de recursos según los indicadores de los outputs de los Departamentos, Institutos y Centros Docentes. El objetivo es disponer de tres líneas de financiación, la corporativa, la estratégica en función de sus planes e indicadores, y una adicional para los temas clave a potenciar (“gestión de recursos”).

En relación al presupuesto el porcentaje vinculado a resultados es bajo. Los mecanismos de asignación de recursos a proyectos prioritarios tienen carencias pues falta priorización (“gestión de recursos”, “priorización estratégica”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº5

Una línea estratégica clave es gestionar de forma eficaz y eficiente los recursos de información de la organización, sus servicios y los costes asociados elaborando planes y políticas para la racionalización de los recursos (“gestión de recursos”, “eficacia y eficiencia”).

Documentos preparatorios, Ejemplos de diversos procesos de Strategizing

Se elaborará un Pla de Comunicación general de todo el proceso con el análisis de los grupos de interés a quien se comunicara el plan en su inicio y a lo largo de su ejecución, acciones de comunicación a realizar en cada fase y responsables de realizarlas indicando los destinatarios de las mismas. También se establecerán los flujos y sistemas de comunicación del proyecto creando un campus virtual accesible a todo el personal de la universidad, un repositorio digital para los documentos de trabajo y un buzón de sugerencias del Plan con una dirección de correo específica (“comunicación de la estrategia”).

El resultado del proceso y los strategic workshops planteados ha de permitir concretar el plan de actuación para 3 años y el presupuesto asociado con el objetivo final de conseguir que cada persona sepa cómo contribuye a este plan fijando objetivos anuales personales (“contribución individual a la estrategia”, “implicación”, “plan de actuación”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº7

Es necesario potenciar la comunicación: la sensación actual es de que no se informa, no se publicita y no se comunica. Para corregir esta situación plantea definir un Plan de Comunicación y Difusión para asegurar la presencia en los medios continuada de forma alineada con la estrategia de singularización (“comunicación de la estrategia”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº10

Comunicar esta estrategia nos da una oportunidad de ser francos, socializando esta revisión estratégica con el Claustro, y así evitar el desconocimiento actual y la percepción de falta de transparencia (“comunicación de la estrategia”, “transparencia”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº2

Este Plan se hace operativo anualmente mediante la Dirección por Objetivos (DPO) para los directivos hasta el 2º nivel y Planes de Trabajo para los profesores (“contribución individual a la estrategia”, “seguimiento de resultados”).

Por último cabe destacar los aspectos que influyen de forma profunda en el *strategizing* relativos al liderazgo y que han sido analizados en la familia anterior. Así los elementos relacionados con liderazgo y *strategizing* son la capacidad de influencia, la clarificación de responsabilidades, el discurso estratégico, la gestión de personas así como el ejercicio y desarrollo del liderazgo en sí.

5.2.6.3 Códigos incluidos:

Capacidad de Influencia (12 citas)

Ya descrita anteriormente en la familia “desarrollo del liderazgo”.

Clarificar responsabilidades (42 citas)

Ya descrita anteriormente en la familia “desarrollo del liderazgo”.

Comunicación estrategia (144 citas)

Incluye la difusión de la estrategia, la proyección externa de la institución, transmisión de la información, comunicación de la carta de servicios, establecimiento de los canales de comunicación con los usuarios, clientes o stakeholders, proyección social, contribución al debate social, presencia en los medios, etc. También se incluye la comunicación interna.

Construcción de significado o sensemaking (4 citas)

Construcción del significado de la estrategia para las personas implicadas.

Contribución individual a la estrategia (6 citas)

Supone explicitar como ha de contribuir cada persona en la estrategia con sus objetivos individuales.

Coordinación Interna (111 citas)

Supone la mayor coordinación entre unidades internas y el aprovechamiento de sinergias.

Discurso Estratégico (47 citas)

Ya descrita anteriormente en la familia “desarrollo del liderazgo”.

Gestión de personas (112 citas)

Ya descrita anteriormente en la familia “desarrollo del liderazgo”.

Gestión de recursos (177 citas)

Supone la gestión estratégica de los recursos, por tanto, incluye tanto los criterios de su asignación a proyectos o iniciativas estratégicas como la misma disposición de los recursos para asignarlos, es decir la disponibilidad y la obtención de los mismos. También incluye el uso de los recursos existentes (infrautilización, escasez,...) y su gestión eficaz. Considera tanto recursos destinados a gastos recurrentes como a inversiones o proyectos.

Gestión del cambio (42 citas)

Impulso de un proyecto de cambio o transformación.

Herramienta para la Dirección (8 citas)

Utilidad para dar soporte a las funciones de dirección.

Impulso Estratégico (18 citas)

Promover y potenciar acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos fijados.

Liderazgo (142 citas)

Ya descrita anteriormente en la familia “desarrollo del liderazgo”.

Strategic Workshop (207 citas)

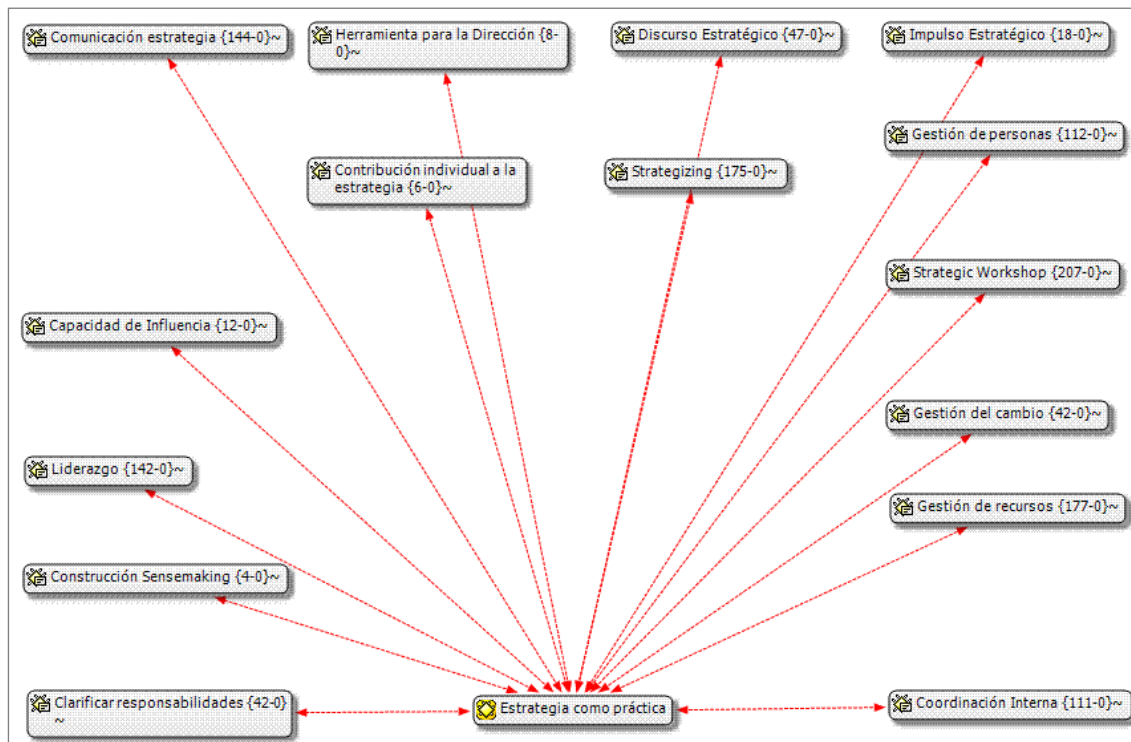
Episodio estratégico realizado en torno a un formato de reunión de trabajo para realizar acciones relativas a la formulación o la implantación de la estrategia.

Strategizing (175 citas)

Estrategia como la práctica en la realidad cotidiana de los que la realizan.

5.2.6.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.6 Esquema de la familia “Estrategia como Práctica”



5.2.6.5 Comparación con los modelos teóricos:

De las principales referencias teóricas sobre *strategizing* descritas en el apartado 2 de la presente investigación, destacamos el rol de los *strategy workshops* (Hodgkinson *et al.* 2006) como práctica estratégica muy extendida en todas las organizaciones y que interviene en la formación de la estrategia y permite entender como esta emerge. Mintzberg (1994) proclama que las estrategias emergentes están mejor pensadas que las diseñadas de forma deliberada, y en este sentido los *strategic workshops* pueden ser un enlace efectivo entre el diseño formal y el emergente informal.

Los principales resultados aportados por los *strategic workshops* es que actúan como foros de debate y reflexión que mejoran las relaciones entre los compañeros y es donde la estrategia emergente obtiene legitimación (Hodgkinson *et al.*, 2006). Otros beneficios relevantes aportados son la reducción del nivel de dispersión de inputs estratégicos, la simplificación de la toma de decisiones y la consolidación de un discurso de la estrategia fácilmente transmisible a la organización.

El objetivo de los *strategic workshops* es facilitar el proceso durante el cual la alta dirección es capaz de conseguir una clara comprensión de la dirección de futuro del negocio y de asegurar que dispone de un

alto nivel de compromiso para el cambio estratégico. Así mismo los *strategic workshops* permiten llegar a plantear debates de la zona de debate no confortable que protege al núcleo intuitivo, del que se pueden aflorar creencias que condicionan planteamientos que pueden limitar el cambio estratégico (Bowman, 1995). También se muestra cómo la utilización del lenguaje los *strategic workshops* configura la comunicación de las personas para conformar ideas y persuadir a los otros en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Clarke, 2011).

Un elemento clave en la estrategia es la asignación y control de los recursos para crear y mantener las competencias necesarias para el éxito, para ello es clave identificar las necesidades de recursos (Johnson, 2001), para ello la cuestión esencial es adaptar los recursos existentes en la organización para ajustarlos a las nuevas estrategias e identificar las necesidades de desarrollos estratégicos particulares. A partir de aquí se identifican los factores claves de éxito y se determinan las prioridades, plazos temporales y presupuestos.

La coordinación interna viene condicionada por la configuración de la organización según el diseño que se haya aplicado en sus elementos constituyentes y en los mecanismos de coordinación. Así se establecen como métodos básicos de coordinación la adaptación mutua, la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo, de resultados, de habilidades o de normas (Mintzberg, 1979). En la medida que las organizaciones deben cambiar se ven obligadas a modificar su configuración y sus mecanismos de coordinación.

Comparando estos referentes teóricos con los resultados del análisis de los procesos de *strategizing* codificados, destaca la especial relevancia de los *strategic workshops* en estos procesos al ser la práctica entorno a la cual han sido estructurados (207 citas).

La experiencia de la investigadora al haber intervenido como consultora colaborando en facilitar estos 61 *strategic workshops* permite confirmar los resultados planteados por Hodgkinson *et al.* (2006) y Bowman (1995) como foros de debate que ayudan a legitimar y comprender la estrategia a medida que se avanza en el proceso de *strategizing* (175 citas).

Destacan seguidamente la importancia de la asignación y gestión de recursos (177 citas) dado que estas decisiones permiten comprender claramente las prioridades de la estrategia, delimitando las iniciativas para las que se destinaran nuevos recursos y las líneas estratégicas que deberán realizarse con los recursos existentes. Este suele ser un motivo de gran debate en los *strategic workshops* donde se analiza precisamente la priorización de las iniciativas y los recursos asociados, pero la decisión final de

asignación en general la toma el máximo líder de la organización con las conclusiones de los *strategic workshops*.

Por orden de importancia de los temas codificados aparece la comunicación de la estrategia como un tema clave a lo largo de todos los procesos de *strategizing* (144 citas) pues acaba configurando el nivel de comprensión y aceptación de la estrategia por parte de la organización.

Seguidamente destaca la necesidad de mejorar la coordinación interna como factor clave de éxito en todos los procesos (111 citas), aún que la mejora de este aspecto tiene asociada una gran complejidad pues depende la configuración organizativa y sus mecanismos de coordinación. En general las organizaciones estudiadas tienen estructuras matriciales, cuya coordinación es compleja y requiere un alto nivel de madurez organizativa para conseguir un funcionamiento interno óptimo.

En definitiva, podemos concluir que los procesos de *strategizing* basados en *strategic workshops* aportan grandes beneficios en cuanto a la comprensión y aceptación de la estrategia que facilitan el alineamiento y la implicación y así mismo facilitan la comunicación de la estrategia. Por otro lado afloran la criticidad de la asignación y asignación de recursos y de personas así como la necesidad de mejorar la coordinación interna.

5.2.7 Familia 7: Formulación estratégica

5.2.7.1 Descripción:

La formulación estratégica es la parte más pausada de las tratadas en *strategizing*, ya que existen unos pasos muy claros a seguir fruto de las numerosas aportaciones académicas en este ámbito y del conocimiento de su aplicación en las organizaciones.

En este sentido aparecen los códigos que identifican la lógica natural de un proceso de formulación estratégica que se inicia con un balance del plan anterior, en caso de que exista, y de su nivel de consecución, un diagnóstico interno y un análisis externo competitivo, para pasar a definir posteriormente la estrategia con las opciones de posicionamiento y diferenciación definiendo las líneas estratégicas y los recursos necesarios.

5.2.7.2 Análisis y codificación

El análisis y codificación de los conceptos incluidos en esta familia es especialmente denso ya que contiene los temas tratados directamente en los *strategic workshops* como son los objetivos de la

definición de la estrategia o de su revisión para su actualización. Se indican entre paréntesis la codificación abierta realizada de los documentos de los procesos de analizados.

Se agrupan en primer lugar los aspectos relativos al análisis y balance del nivel de realización de la estrategia anterior identificando cuales han sido los factores de éxito y las principales dificultades encontradas a resolver para el próximo plan.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº10

La evaluación de los objetivos del plan anterior nos muestra que se han alcanzado totalmente un 20% de los objetivos, un 60% parcialmente y un 20% no se han cumplido. Un objetivo crítico que no se ha alcanzado es el de posicionamiento (“balance estrategia anterior”, “cultura de planificación estratégica”).

Los factores de éxito que han contribuido a la consecución de la estrategia del plan anterior ha sido el trabajo conjunto de los equipos territoriales, la unificación de procesos y documentación, la alta dedicación y esfuerzo del profesorado y personal de administración, y el desarrollo de una red de profesores externos internacionales que funciona (“balance estrategia anterior”, “factores de éxito”, “gestión de personas”).

En cambio las dificultades encontradas que han impedido alcanzar completamente los objetivos fijados han sido la no disponibilidad de instalaciones para dar respuesta a las propuestas y necesidades de aulas y servicios, la limitación de recursos asignados a e-learning, la insuficiente inversión en marketing y la falta de directores para programas complejos (“dificultades encontradas”, “balance estrategia anterior”, “gestión de recursos”).

Seguidamente se trata el análisis de la situación de partida que comprende el análisis competitivo, el análisis económico (incluyendo análisis de sensibilidad y escenarios) y el análisis interno así como la identificación de riesgos, necesidades, oportunidades de crecimiento y condicionantes del entorno.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº8

Se identifican como amenazas el fuerte incremento de la competencia así como la calidad y menor coste de la competencia. Se identifica un riesgo de pérdida de diferenciación en nuevos productos y un riesgo de disminución de la satisfacción del cliente si se aumenta el promedio de alumnos por clase. La mejora de contenidos requiere tiempo de investigación y dedicación (“análisis competitivo”, “diferenciación”, “identificación de riesgos”).

Los principales riesgos identificados son el entorno de crisis (“condicionantes del entorno”), el posicionamiento competitivo pues la competencia tiene menos estudiantes por clase (“posicionamiento competitivo”), las condiciones laborales por la gestión de los compromisos contractuales con la plantilla con altos costes de estructura y la gestión de las necesidades de los clientes vs los profesores (“gestión de personas”), y el clima laboral con una cultura resistente a cambios y un incremento de tareas y responsabilidades en menos personas (“cultura organizativa”). Por otro lado en relación al portafolio se requieren inversiones para mejorarlo y mejorar su rentabilidad (“gestión de recursos”, “revisión del portafolio”).

Entorno de crisis: mercado local decreciente por la demografía y la formación escolar, disminución de la demanda, las empresas pagan menos formación, el cliente busca soluciones más baratas y más eficaces con fraccionamiento de pagos (“condicionantes del entorno”, “necesidades del cliente”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº10

En este programa el entorno es regional, los principales competidores son las universidades locales con una oferta de contenidos similares a precio más reducido, En este entorno más cercano el impacto de la crisis es mayor por la reducción de financiación de las empresas por lo que se prevé reducción de la demanda (“análisis competitivo”).

No se puede aceptar un modelo con este alto nivel de gastos fijos. El modelo actual de producción es artesanal con altos costes y hay que pasar a un modelo en serie, esto supone aflorar costes ocultos y aplicar knowledge management y economías de escala (“análisis económico”, “buenas prácticas”, “análisis competitivo”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº5

Los principales riesgos identificados son la falta de recursos, el cambio de necesidades del cliente, los problemas de coordinación interna y de falta de soporte institucional por los sucesivos cambios en el equipo de dirección de la universidad, la motivación del personal y su capacitación y los cambios tecnológicos (“identificación de riesgos”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº6

Se identifican como principales oportunidades las alianzas estratégicas con otras escuelas, aprovechar la credibilidad ganada con las actividades recientes para convertirse en un referente nacional e internacional, crear comunidad y ganar transversalidad (“oportunidades de crecimiento”).

A continuación se agrupan los aspectos relativos a la propia formulación o actualización de la estrategia como son la definición de la aspiración o visión, los atributos de diferenciación y el desarrollo de alianzas, el posicionamiento competitivo deseado, la revisión del portafolio, las relaciones prioritarias con los grupos de interés para cubrir sus necesidades y la priorización estratégica.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº10

Tenemos una aspiración clara como equipo de situar el programa como programa líder global entre los mejores del mundo, con elementos diferenciadores y como referente de excelencia. Para ello los principales impulsores son la atracción de talento de estudiantes y profesores, de los mejores business partners y de los top academic partners (“aspiración”, “estrategia corporativa”, “posicionamiento competitivo”).

La estrategia de diferenciación (“diferenciación”) se basará en el desarrollo de la Faculty mejorando las capacidades en consistencia con las exigencias de los programas (“desarrollo de capacidades”), la mejora calidad programas mejorando su diseño (“buenas prácticas”), la mejora de la visibilidad, vinculación, la reputación e impacto y con la mejora de la captación de talento (“reputación corporativa”).

Gran elemento de Diferenciación es la adaptación de los programas a la empresa. El factor clave, la cadena de valor de las personas que se relaciona con el cliente (“diferenciación”, “flexibilidad”, “orientación al cliente”).

Es necesaria una revisión y racionalización del portafolio para mejorar el posicionamiento externo, mejorando los canales de venta y disponiendo de un portafolio que explique la diferenciación de nuestro modelo vs la especialización (“revisión portafolio”, “potenciar acción comercial”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº2

Esta estrategia tiene como objetivo fundamental fomentar una agregación estratégica que fuerce vínculos de colaboración y proyección internacional entre la universidad, los agentes de transferencia y el sector empresarial (“aspiración”, “relaciones stakeholders”).

Más allá de esta primera corona de agregación estratégica compuesta por las Instituciones federadas, existe una “segunda corona” formada por distintos agentes de la sociedad civil que han tenido, y tienen, una importante implicación en nuestro proyecto universitario, su participación activa en los Patronatos de las fundaciones de las Instituciones federadas es una buena muestra de ello. En la misma línea

podríamos destacar el apoyo formal de determinadas empresas e instituciones a este proyecto, no solo en el pasado, sino en su gran apuesta de futuro, es decir a la estrategia 2015 (“relaciones stakeholders”).

Finalmente se destacan los códigos relativos a la consolidación de la estrategia definida en un marco estratégico, una estrategia corporativa y la estrategia de las unidades coherente con este marco, acompañada de una planificación que periodifica las acciones en el tiempo.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº5

La misión de la unidad es ofrecer soporte a la docencia, el aprendizaje, la investigación y la extensión universitaria con el objetivo de facilitar el acceso a los recursos de información y contribuir en la consecución de los objetivos de la universidad (“aspiración”, “estrategia unidad”).

Documentos preparatorios, Proceso de Strategizing nº7

Se realizará la consolidación de los resultados en un documento de “Marco estratégico” que concrete la Visión y las líneas estratégicas que permitan su traslado a un Plan de Actuación y a un “Marco Presupuestario” con las directrices económicas para los 3 próximos ejercicios de forma que delimiten la actualización de los planes de las unidades (“marco estratégico”).

5.2.7.3 Códigos incluidos:

Actualización estratégica (91 citas)

Proceso de revisión y puesta al día de la formulación estratégica de acuerdo con los condicionantes del entorno surgidos y las variaciones en las capacidades y recursos internos.

Análisis económico (10 citas)

Análisis de los resultados económicos, posibles escenarios, análisis de sensibilidad de las variables clave y de los ratios más críticos para la consecución de los objetivos (ratios de productividad, etc.).

Análisis Competitivo (225 citas)

Estudio y diagnóstico de la situación de los competidores, benchmarking, posicionamiento, identificación de los drivers, etc.

Aspiración (31 citas)

Lo que se pretende conseguir con la estrategia y que supone un reto inspirador para la organización.

Balance estrategia anterior (79 citas)

Ponderación del nivel de cumplimiento de las metas sobre los objetivos marcados en la estrategia anterior.

Condicionantes del Entorno (77 citas)

Factores del entorno que impactan en una organización o en los servicios o productos que ofrece: crisis económica, modas de gestión, nuevas regulaciones, etc.

Desarrollo Alianzas (73 citas)

Acuerdos de colaboración con entidades externas para alcanzar objetivos concretos de interés común.

Diferenciación (116 citas)

Incluye el análisis de los elementos de diferenciación actuales, o futuros a construir y por tanto la estrategia de diferenciación definida.

Dificultades encontradas (26 citas)

Identificación de las dificultades que se han encontrado para alcanzar los objetivos fijados. Se identifican al hacer balance del ciclo estratégico anterior o al realizar el seguimiento de resultados de la implantación de la estrategia.

Escenarios económicos (57 citas)

Análisis del impacto económico de posibles decisiones sobre variables concretas que impactan en los resultados económicos finales, para dar soporte a esta toma de decisiones.

Estrategia Corporativa (140 citas)

Incluye la definición de la estrategia global, con el plan estratégico asociado.

Estrategia Unidades (149 citas)

Formulación de la estrategia de la unidad, incluye la revisión de la misión, valores, visión, líneas estratégicas y objetivos.

Factores de éxito (23 citas)

Elementos que han contribuido a alcanzar el éxito en determinados ámbitos de actuación.

Identificación de riesgos (9 citas)

Elementos a tener en cuenta al no estar bajo el control completo del que toma la decisión o porque pueden variar su comportamiento.

Identificación necesidades (26 citas)

Incluye tanto necesidades del cliente o usuario como evolución de la demanda y tendencias del mercado, explorando las necesidades y nuevos segmentos de mercado.

Integración estratégica (10 citas)

Proceso de consolidación de la estrategia de las unidades de la organización junto con el marco estratégico corporativo para conseguir una estrategia corporativa consistente.

Marco estratégico (43 citas)

Líneas estratégicas corporativas que delimitan el marco de actuación para la estrategia del resto de la organización de acuerdo con la misión de la organización y la visión definida.

Oportunidades de crecimiento (21 citas)

Identificación de posibles líneas de actuación que permitan obtener mejores resultados y el incremento del negocio.

Planificación estratégica (70 citas)

Organización de las acciones en el tiempo para alcanzar los objetivos fijados.

Posicionamiento competitivo (116 citas)

Incluye la estrategia de posicionamiento competitivo en el mercado y ante los competidores, con las metas de crecimiento de la cuota de mercado.

Priorización estratégica (73 citas)

Incluye la proyección y comunicación de la estrategia, su socialización, la difusión y la promoción de la notoriedad social deseada.

Relaciones con los grupos de interés o stakeholders (83 citas)

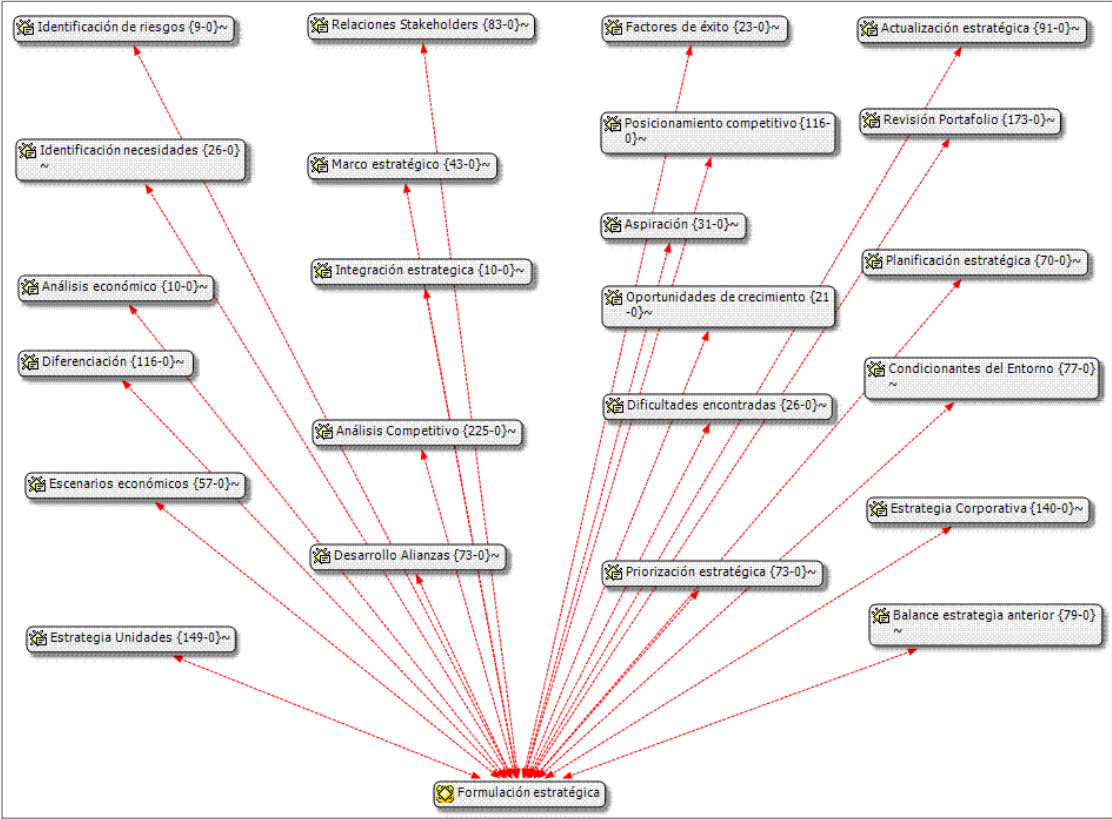
Identificación de los principales grupos de interés para la organización y establecimiento de las relaciones con cada uno de ellos para cubrir sus necesidades.

Revisión Portafolio (173 citas)

Actualización de los elementos del portafolio de acuerdo con las necesidades del cliente, la situación del mercado, su viabilidad y el posicionamiento competitivo deseado.

5.2.7.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.7 Esquema de la familia “Formulación Estratégica”



5.2.7.5 Comparación con los modelos teóricos:

En el campo de la *planificación estratégica* se han realizado multitud de investigaciones (resumidas en los apartados 1.1, 2.1, 2.2) proponiendo modelos para formular la estrategia, que se resumen en la formalización de una serie de pasos que permitan concretar una estrategia adecuada para la organización: especificar objetivos, generar estrategias, hacer su evaluación para escoger la más adecuada y finalmente monitorizar los resultados, todo ello acompañado del compromiso de los componentes del equipo directivo y de la organización (Armstrong, 1986).

Se proponen también modelos más simplificados conceptualmente como por ejemplo el de Babeau (2006) que señala como proceso metodológico ideal para actualizar la estrategia el basado en tres puntos, diagnóstico, elección de opciones y desarrollo de la estrategia.

Aun que conviene resaltar, como señala Mintzberg (1994), que dada una estrategia viable, la *planificación estratégica* la programa, la operativiza, y la traduce en un *plan estratégico* que ayuda a la coordinación y facilita la comunicación de la estrategia tanto internamente como a los stakeholders. Pero no es menos importante que el verdadero propósito de la *planificación estratégica* efectiva no es hacer planes sino cambiar los modelos mentales de los que toman decisiones. Para ello el rol de los líderes se reconvierte en el de catalizadores para ayudar a los managers a reconsiderar rutinas conceptuales, provocando la superación de supuestos y convencionalismos.

Así mismo se destaca la oportunidad que supone un proceso de *strategizing* para generar una dinámica organizativa donde se aprovecha cada actividad que se realiza para analizar que se está haciendo y que se puede aprender, así todos los implicados en la actividad paran y examinan como se están haciendo las cosas y se reevalúan anticipándose a los problemas o las crisis (Rodwen, 2001) y así encaminarse a llegar a ser una organización que aprende al pensar también la estrategia (Calvert, 1994).

En los diferentes procesos de *strategizing* analizados se han tenido presentes las diferentes prácticas estratégicas de referencia como son el análisis DAFO para el diagnóstico interno, la matriz de Ansoff y la de Boston Consulting Group (BCG) para la revisión del portafolio entre otras, y evidentemente, todos los principios básicos de la formulación de una estrategia o de su actualización.

Los referentes teóricos marcan como metodología iniciar el proceso con el análisis de los supuestos de partida (comprensión del entorno en base al análisis de mercados, principales actores, análisis de entorno y de la posición competitiva, stakeholders clave, fortalezas y debilidades). A continuación seguir con el establecimiento de los fines estratégicos para definir lo que se tiene que conseguir en términos de misión, visión, iniciativas estratégicas, objetivos y líneas de negocio, concreción de los medios estratégicos, diseñando una organización que permita implementar la estrategia.

Todo ello lleva a concretar las propuestas de valor, capacidades y relaciones clave así como la arquitectura organizativa y finalmente los planes operacionales, especificando objetivos, tareas, recursos, plazos, procesos y presupuestos que suponen la puesta en práctica de la estrategia al trasladarla a planes operativos y planes de trabajo departamentales (Colville *et al.*, 2006).

La comparación de los resultados obtenidos en relación con los referentes teóricos de la formulación estratégica permite concluir que los procesos de *strategizing* estudiados tienen en cuenta los modelos existentes, y los aplican para facilitar el proceso de análisis y de toma de decisiones, pero finalmente los ajustan y adaptan a su realidad para hacerse la estrategia propia y no totalmente encorsetada por la metodología, otorgando mayor importancia al tratamiento de los aspectos más críticos para la organización.

Así los procesos de *strategizing* se inician con el balance del plan estratégico anterior (79 citas) identificando cuales han sido los factores de éxito (23 citas) y las principales dificultades encontradas (26 citas). Siguen con el análisis interno y de entorno, donde podemos destacar la especial prominencia del análisis competitivo con 225 citas, frente al análisis económico y de escenarios con 67 citas en total o el de condicionantes del entorno con 77 citas o la identificación de riesgos que no tiene una especial relevancia (9 citas).

En cuanto a las estrategias de desarrollo tratadas mientras la identificación de oportunidades de crecimiento tiene 21 citas, el planteamiento de la necesidad de diferenciación tiene un gran peso con 116 citas al igual que la necesidad de mejora del posicionamiento competitivo (116 citas) así como la revisión del portafolio (173 citas), el desarrollo de alianzas (73 citas) y la relación con stakeholders (83 citas).

En relación a la definición de la estrategia se establece primero con la aspiración o visión (31 citas) y un marco estratégico (43 citas), se plantea la actualización de la estrategia (91 citas) y se da un equilibrio en relación a las citas de la estrategia corporativa (140 citas) y la estrategia de las unidades (149 citas), dándose una menor relevancia en relación a su integración (10 citas). Posteriormente se complementa con la planificación estratégica (70 citas) y la priorización (73 citas).

Como principales conclusiones vemos que el análisis y diagnóstico muestra mayor preocupación por el análisis competitivo y que, en general, en la formulación estratégica se prioriza mejorar la posición competitiva con mayor diferenciación y mejorando el portafolio frente a plantearse un mayor crecimiento.

5.2.8 Familia 8: Gestión del cliente

5.2.8.1 Descripción:

Considera los códigos relacionados con la identificación de las necesidades del cliente de la organización y las acciones que se emprenden para satisfacerlas. Así mismo considera la adaptación del servicio o producto ofrecido a la evolución de las necesidades por parte del cliente por modificación de su perfil y de sus expectativas.

5.2.8.2 Análisis y codificación

En todos los procesos de *strategizing* estudiados hay un claro enfoque en identificar las necesidades de los clientes y en cómo mejorar la forma de satisfacerlas. Seguidamente se indican entre paréntesis la codificación abierta realizada en los ejemplos que se muestran de los documentos de los procesos de analizados.

Resultados Strategic Workshop Proceso de Strategizing nº5

Los usuarios necesitan información sin límites horarios ni espaciales, poder consultar información de forma autónoma con interfaces amigables para no necesitar intermediarios, ha de poder obtener un servicio a medida y disponer de información personalizada y “just in time”. Los usuarios han evolucionado, el investigador cada vez es más autosuficiente y hay gran disponibilidad de recursos en la red además se identifica claramente la “generación Google” mucho más exigente (“necesidades del cliente”).

Resultados Strategic Workshop Proceso de Strategizing nº8

Es necesario adecuar la oferta a las necesidades del cliente especialmente en cuanto a horarios, intensificación, cursos blended, servicios de soporte online y ampliar facilidades de pago simplificando los descuentos y ofreciendo sistemas de pago fraccionado. En definitiva se da un cambio de los requisitos del cliente, pide hacer menos horas y que sean más efectivas, con alta sensibilidad a precio (“necesidades del cliente”, “orientación al cliente”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº9

Actualmente una de las principales amenazas radica en el bajo nivel académico de los alumnos. Las nuevas generaciones tienen habilidades diferentes más tecnológicas, la llamada “generación Nintendo” que conviene aprovechar y su perfil requiere cambios metodológicos (“necesidades del cliente”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº10

Las necesidades primarias identificadas son el posicionamiento en rankings, el ROI, la calidad del programa y de los profesores y el network. Como necesidades secundarias las facilidades de financiación, la personalización del servicio y la flexibilidad (“necesidades del cliente”).

La propuesta de valor diferencial se basará en un servicio, diseño y acompañamiento focalizado en soluciones para el cliente (“orientación al cliente”).

5.2.8.3 Códigos incluidos:

Necesidades de los clientes (72 citas)

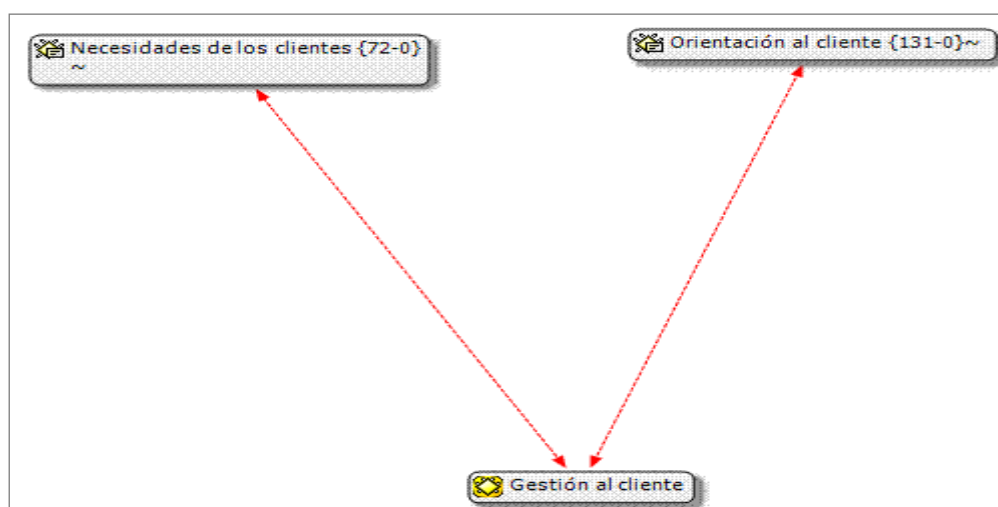
Identificación de las necesidades de los clientes o usuarios de la organización, que pueden ir evolucionando y modificándose (Ej.: exigencias de la generación “Google” o nativos digitales). Incluye también la adaptación de los servicios o productos a las necesidades del cliente para cubrir sus necesidades, ya que de forma progresiva exige una mayor profesionalidad y una mejora de la calidad.

Orientación al cliente (131 citas)

Considera las acciones que se organizan poniendo al cliente como centro y objetivo de los servicios ofrecidos. Incluye la personalización de los servicios (one-to-one), conseguir su fidelización, dar respuesta a sus mayores exigencias, incrementar la adaptación a la demanda del mercado y las acciones orientadas a conseguir la satisfacción del cliente o usuario de los servicios ofrecidos por la organización

5.2.8.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.8 Esquema de la familia “Gestión del cliente”



5.2.8.5 Comparación con los modelos teóricos:

Tal como se ha descrito en los antecedentes históricos (apartado 2.1.1) la gran aportación de Drucker (1954) a la evolución del concepto de estrategia fue introducir una nueva mentalidad orientada al cliente que subrayó Levitt (1960) y que supuso el nacimiento formal de la disciplina del marketing y de la orientación al cliente superando la orientación a producto.

Así mismo la focalización estratégica en la satisfacción del cliente implica el desarrollo de una serie de actividades y requiere habilidades que otorguen sentido y significado (“*sensemaking*”) para numerosos managers (Chua, 2007).

Los resultados del análisis de los procesos de *strategizing* están de acuerdo con estos antecedentes teóricos en cuanto a la completa focalización de todos los procesos en conocer las necesidades del cliente y atenderlas de forma que se consiga su máxima satisfacción. Su alto grado de importancia en todos ellos puede comprobarse por el alto número de referencias que disponen, 72 citas de las necesidades del cliente y 131 citas relativas a la satisfacción del cliente. En este sentido se decidió agruparlas como una familia específica al haber sido considerada en todos los procesos como una cuestión estratégica clave.

Otro resultado relevante es la clara identificación de nuevas necesidades y exigencias por parte de los clientes por la evolución de sus expectativas y conocimientos, en especial por el impacto de las nuevas tecnologías. En este sentido, en los diferentes procesos se han etiquetado a las nuevas generaciones ya inmersas en el entorno digital desde su infancia como “Generación Google o Nintendo” por ser un colectivo crítico que plantea retos hasta ahora no existentes que conllevan cambios de paradigmas, en especial en las actividades relacionadas con los procesos de aprendizaje.

Así, en la mayoría de los procesos de *strategizing analizados* se han definido objetivos específicos para cubrir las expectativas de este colectivo y para revisar los modelos de actuación que quedan obsoletos y que es necesario replantear.

5.2.9 Familia 9: Gobernanza

5.2.9.1 Descripción:

Dentro de esta familia se incluyen los aspectos relacionados con el gobierno y el funcionamiento de la organización. Esto comprende la toma de decisiones con la disponibilidad de la información suficiente

para tomarlas de forma acertada, promoviendo su máxima transparencia y preservando la reputación institucional.

En base a sus decisiones el equipo de dirección ha de garantizar el buen gobierno de la organización potenciando la eficiencia y la eficacia así como la identificación y aplicación de buenas prácticas que permitan la mejora organizativa.

Así mismo se incluye en el modelo de gobernanza los procesos de funcionamiento interno, el flujo de las decisiones así como la regulación de los órganos de gobierno que intervienen en estos procesos.

5.2.9.2 Análisis y codificación

La mejora del modelo de gobierno es un tema recurrente en todos los procesos de *strategizing* estudiados. Así en esta familia se han agrupado los conceptos clave tratados en este ámbito que se plantean como forma clara para el avance de la organización. A continuación se indica entre paréntesis la codificación abierta realizada en los ejemplos que se muestran de los documentos de los procesos de analizados.

En primer lugar se destaca la importancia en la gobernanza organizativa de las decisiones de la dirección así como de la disponibilidad de la información necesaria para adoptarlas tal como se ha descrito anteriormente en la familia de “desarrollo del liderazgo”.

Así mismo se incluyen en esta familia los códigos relativos a la necesidad de aplicar en la organización buenas prácticas de gestión como son las relativas a la implantación de estándares de calidad y de excelencia, mejoras organizativas por medio de racionalización de procesos y costes o de la estructura mediante reorganizaciones.

También se incluyen mejoras en al ámbito académico con la aplicación de nuevas metodologías o tecnologías que permitan avanzar hacia la excelencia educativa. En conjunto se pretende aplicar medidas que promuevan la eficacia y la eficiencia para alcanzar la excelencia como se muestra en los ejemplos siguientes.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº5

Para consolidar el modelo organizativo e implementar los planes de mejora integrados que comporten un seguimiento de la evaluación y la satisfacción de los resultados (“seguimiento de resultados”) se potenciarán los canales de participación y comunicación bidireccional (“comunicación”), se incentivará al

personal formándolo y potenciando su movilidad e implicándolo en la toma de decisiones (“gestión de personas”, “desarrollo de capacidades”), se mejorará la coordinación con las diversas facultades (“relación stakeholders”) y se generalizarán adecuadamente las buenas prácticas del personal, estandarizando procesos y la utilización de recursos con las adaptaciones necesarias a las particularidades de cada unidad (“buenas prácticas”).

Se profundizará en la cultura de la calidad, en la evaluación y en la incorporación efectiva de sus resultados a la toma de decisiones, evaluación de los procesos y mejora continuada de los servicios universitarios (“buenas prácticas”, “decisiones de dirección”, “seguimiento de resultados”)

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº8

Se adoptarán medidas de racionalización cancelando grupos pequeños, aumentando el número máximo de alumnos por clase, analizando las tasas de fidelización y abandono para aplicar medidas correctoras (“buenas prácticas”).

Se redimensionará la estructura de gestión y de profesorado y se reducirán los puestos de coordinación actuales. Se espera optimizar costes con una mayor sinergia entre programas, renegociando contratos de proveedores y potenciando el uso de la web para repartir materiales (“buenas prácticas”, “gestión de recursos”, “coordinación interna”).

Por otro lado se destaca el tratamiento del modelo de gobierno adoptado o que se pretende revisar y las mejoras o innovaciones a aplicar sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno como elementos clave para alcanzar e implantar la estrategia definida fomentando la transparencia de sus decisiones y preservando la reputación corporativa.

Manager 9, Entrevista en profundidad

En las reuniones hay una clara falta de eficiencia y cuesta que funcionen pues no se marcan los objetivos claros de las mismas (“eficacia y eficiencia”). No se aborda el tratamiento de los problemas con una metodología clara para resolverlos: diagnóstico de la situación actual, definición del objetivo, concreción del plan de acción para resolverlo. Por ello es necesario reformar los estatutos para ganar eficiencia modificando el marco normativo, revisar los reglamentos de los órganos de gobierno, consensuar las buenas prácticas a aplicar y conseguir que las comisiones funcionen (“buenas prácticas”, “modelo de gobernanza”).

Documentos de consolidación de resultados. Proceso de Strategizing n°2

Esta universidad aplica un enfoque de gestión sistémico e integrado de las tres misiones universitarias con un modelo de gobernanza ágil y flexible fruto de su naturaleza federal (“flexibilidad”, “eficacia y eficiencia”). Este modelo federal proporciona una estructura dinámica que propicia la descentralización y la no burocracia (“modelo de gobernanza”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing n°5

Para mejorar la gobernanza se dará mayor autonomía a los cargos intermedios, se impulsará la rendición de cuentas con información y datos de indicadores y planes estratégicos de las unidades (“cultura de rendición de cuentas”). Así mismo se potenciará la transparencia y la accesibilidad a la información garantizando la fiabilidad del proceso y de los datos (“transparencia”, “disponibilidad de información”). Se simplificarán las estructuras organizativas con una reducción del número total de unidades. Finalmente se estimulará la comunicación y la colaboración (“trabajo en equipo/colaborativo”, “modelo de gobernanza”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing n°6

Un objetivo clave del proceso es conseguir que el Plan Estratégico permita a la organización ser un referente de prestigio en el su ámbito, tanto para las empresas como para el mundo académico a nivel nacional e internacional. Así mismo se pretende ser un referente para los reguladores al proporcionarles métricas aceptadas por el mercado (“reputación corporativa”, “oportunidades de crecimiento”).

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing n°7

Se revisará del modelo de gobierno en base a las líneas siguientes: un modelo de dirección basado en los principios de la planificación estratégica a diferentes niveles institucionales, corporativo y de unidades, incremento de la autonomía de las unidades y al mismo tiempo con una mayor corresponsabilización institucional, rendición de cuentas con comunicación de la acción de gobierno y de los resultados, diferenciar los órganos asesores y consultivos de los órganos de decisión, clarificar competencias y funcionamiento de las comisiones, clarificar, simplificar y mejorar los circuitos de toma de decisiones, gestionar las relaciones informales con representantes de las unidades estructurales y revisión del marco normativo de estatutos, reglamentos y procedimientos con criterios de simplificación y eficiencia.

5.2.9.3 Códigos incluidos:

Buenas prácticas (182 citas)

Incluye la elaboración y aplicación de buenas prácticas, racionalización de servicios, procesos y costes, mejoras de la productividad, propuestas o planes de mejora, mejora de la calidad de los servicios, simplificación organizativa, implantar la mejora continua, planes de calidad, alcanzar la excelencia con el marco de EFQM, mejoras pedagógicas o del uso del blended-learning, reorganizar, gestión rigurosa o falta de rigor, etc.

Decisiones de dirección (95 citas)

Ya descrita anteriormente en la familia “desarrollo del liderazgo”.

Disponibilidad de información (21 citas)

Ya descrita anteriormente en la familia “desarrollo del liderazgo”.

Eficacia y eficiencia (49 citas)

Promover la excelencia en la gestión.

Modelo de Gobernanza (85 citas)

Sistema de dirección y procesos de toma de decisiones implantado en una organización.

Órganos de gobierno (17 citas)

Organismos existentes dentro del modelo de gobernanza que tienen asignada una función y responsabilidades concretas en los procesos de toma de decisiones.

Reputación corporativa (82 citas)

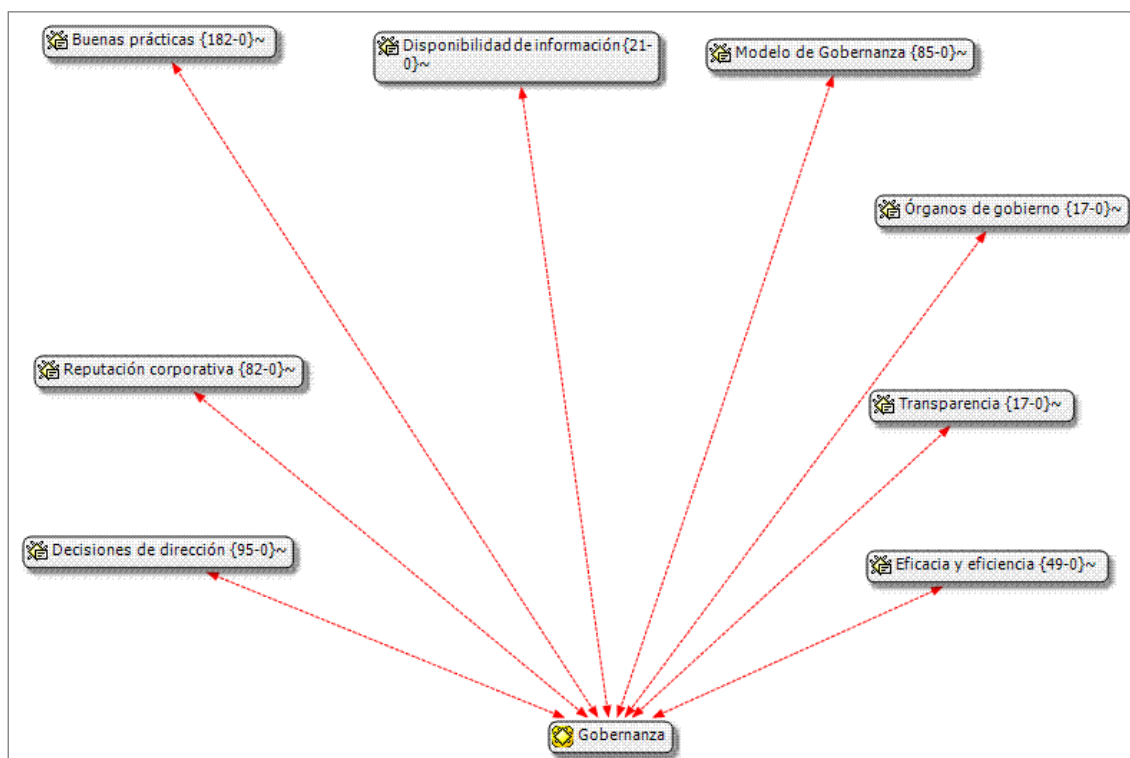
Considera la valoración y prestigio de la organización en su sector, también su posicionamiento, prestigio, impacto de marca.

Transparencia (17 citas)

Promover una *accountability* rigurosa con la exposición de todos los resultados.

5.2.9.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.9 Esquema de la familia "Gobernanza"



5.2.9.5 Comparación con los modelos teóricos:

Se destaca como un recurso clave en la gobernanza la capacidad de información de la organización ya que impacta también en la toma de decisiones y la asignación de recursos (Johnson, 2001). Así mismo la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para establecer un marco institucional que incentive el desarrollo de competencias y conocimientos que mejoren su capacidad competitiva para perdurar en su entorno (Jarzabkowski, 2005).

Otro aspecto considerado crítico en relación a la gobernanza es conseguir organizaciones preparadas para el cambio pues aseguran la efectividad de la implantación del cambio estratégico lo cual viene determinado por el diseño organizativo, su estructura, procesos y sistema de incentivos de forma que apoyen la estrategia, la identidad y las capacidades (Worley, 2006). Así estas organizaciones se configuran para estar muy cercanas a las demandas del entorno, con un diseño organizativo flexible que sitúa en el centro al cliente y las demandas externas como base en los procesos de decisión. Además deben asegurar el buen gobierno no únicamente con el seguimiento del presupuesto anual sino con sistemas de control de la actividad, asegurando el proceso de toma de decisiones con transparencia y de forma que empoderen a los empleados.

La investigación en *strategizing* ha cuestionado el principio de Chandler de que la estructura viene después de la estrategia, planteando que la organización existente afecta a la capacidad de afrontar la estrategia (Pye *et al.*, 2006). Así para las decisiones de asignación de recursos se manifiesta la dinámica política de influencia y negociación y las relaciones de poder que intervienen en el proceso de "cambio" que básicamente es un proceso de aprendizaje. En este sentido la habilidad del líder en el control del flujo de información es clave ya que permite incrementar su capacidad de influencia y su credibilidad para modificar comportamientos de forma que apoyen el alcance del cambio estratégico.

Hay que tener en cuenta también las características de la organización donde se realiza un proceso de *strategizing* como en el caso de las universidades, pues existen subculturas con identidades e intereses propios (Jarzabkowski *et al.*, 2006). Para ello se propone una relación de interdependencia entre *strategizing* y *organizing* creando prácticas organizativas que favorecen el alcance de los objetivos estratégicos, y prácticas de *strategizing* que reconocen los intereses e identidades de los diferentes grupos organizativos.

Analizando los resultados del estudio empírico y teniendo en cuenta estos referentes teóricos expuestos se constata la especial relevancia que adquieren las propuestas de la aplicación de buenas prácticas (182 citas) dirigidas a incrementar la eficacia y la eficiencia de la organización y a su simplificación y racionalización (49 citas). Aunque es cierto que aparentemente no se plantea explícitamente la necesidad de preparar la organización para el cambio (Worley, 2006) y que se busca más la mejora que la innovación en la mayoría de procesos analizados.

Otro aspecto tratado es el modelo de gobernanza (85 citas) y el funcionamiento de los órganos de gobierno (17 citas) en el que se constata la coherencia con los principios apuntados por Jarzabkowski (2005) al proporcionar un marco regulatorio para el desarrollo de la actividad de la organización apoyando su supervivencia y el desarrollo de capacidades.

Finalmente otro elemento clave de la gobernanza es la toma de decisiones (95 citas) disponiendo de la información necesaria (21 citas) y asegurando la máxima transparencia (17 citas). Así mismo preservar la reputación corporativa (82 citas) es un elemento destacado del modelo de gobierno pues garantiza precisamente la capacidad competitiva de la organización.

En definitiva la gobernanza es considerada una cuestión clave en los procesos de *strategizing* estudiados pues supone la articulación y regulación de los procesos de decisión y asegura el desarrollo de buenas prácticas, de capacidades y de conocimiento que han de garantizar la supervivencia de la organización,

punto que en definitiva es el objetivo final de toda estrategia según han proclamado los máximos referentes del management.

5.2.10 Familia 10: Implantación estratégica

5.2.10.1 Descripción:

Esta familia considera los códigos relacionados con los aspectos a considerar en la implantación de la estrategia, como son la revisión de la estructura organizativa y el desarrollo organizativo o su comunicación. Además incluye los mecanismos para la operativización de la estrategia en forma de planes de actuación, su organización y el seguimiento de resultados mediante indicadores estratégicos que configuran un cuadro de mando que es alimentado por sistemas de información.

5.2.10.2 Análisis y codificación

Una vez formulada la estrategia, en todos los procesos de *strategizing* analizados la principal preocupación pasa por garantizar su correcta implantación asegurando su comprensión y su traslado al nivel operativo de forma que todas las decisiones y actuaciones estén dirigidas a la consecución de los objetivos fijados.

A continuación se indica entre paréntesis la codificación abierta realizada en los ejemplos que se muestran de los documentos de los procesos de analizados.

La implantación de la estrategia comprende códigos ya tratados en anteriores familias como son la comunicación de la estrategia, la gestión del cambio y la revisión de la estructura organizativa dado que son elementos clave a tener en cuenta en todo proceso de *strategizing*, tanto cuando se formula la estrategia como cuando se implanta.

En primer lugar se muestra un fragmento donde se codifican los aspectos relacionados con el desarrollo organizativo que se desencadena a partir de la revisión de la estructura que ha de permitir aplicar la estrategia.

Resultados Strategic Workshop, Proceso de Strategizing nº10

Una vez realizada la revisión de la estructura se desarrollan los cambios organizativos relativos a la unificación de servicios de gestión de admisiones y de colocación con el objetivo es unificar y propiciar el máximo de sinergias sin incrementar recursos.

Así mismo se realizará un cambio relativo a la unidad de marketing que aglutinará aquellas funciones que permitan racionalizar acciones y costes en este ámbito buscando un equilibrio entre buscar más sinergias para reducir recursos y orientarse más a mercado. Esto supone gestionar la tensión entre «economía» de recursos y «especialización» de conocimiento de mercado. Todo ello se resuelve con un mayor esfuerzo de colaboración entre las unidades corporativas, orientadas al cliente interno, y las unidades de actividad, orientadas al mercado (“desarrollo organizativo”).

Por otro lado se incluyen en esta familia los códigos que permiten asegurar el paso de la estrategia a la acción mediante la concreción de planes de actuación que especifican las acciones a realizar en el nivel operativo y que supone, por tanto, la comprensión y operativización de la estrategia.

Preparación strategic workshop. Proceso de Strategizing nº8

Con el propósito de concretar el plan de acción para implantar el plan estratégico se estructura el strategic workshop con una primera parte por la mañana donde cada equipo realizará la presentación de las propuestas de Planes de Acción a la dirección de la unidad, seguida de un debate y conclusiones. Por la tarde se realizará una segunda parte de la sesión para presentar los resultados a la dirección general corporativa (“plan de actuación”).

La definición del Plan de actuación supone indicar para cada objetivo en primer lugar la línea estratégica corporativa de referencia y a continuación el objetivo de la unidad, el indicador para realizar el seguimiento de su consecución, el valor de partida de dicho indicador en el curso presente, las metas a alcanzar de este indicador para los tres próximos cursos y las principales acciones necesarias para alcanzar el objetivo y los responsables de las misma (“plan de actuación”).

La implantación de la estrategia incluye también el seguimiento, lo cual se suele realizar aplicando los principios del Project Management, “proyectivizando” el proceso para ganar eficacia en su gestión. Esto facilita el seguimiento de resultados generalmente parametrizados en base a indicadores que constituyen el cuadro de mando de la implantación de la estrategia y que se actualizan a partir de los sistemas de información de gestión de la propia organización, aunque este último aspecto es el menos resuelto en todas las organizaciones estudiadas. Seguidamente se muestran diversos fragmentos donde aparecen los códigos relativos a estos aspectos mencionados.

Documentos preparatorios, Proceso de Strategizing nº7

La implantación se realizará en base al diseño y organización de un proyecto y por tanto se establecerá la estructura del proyecto con sus objetivos y fases, el nivel de participación concretando las personas

que estarán involucradas y de qué forma, si siendo informados, participando o asumiendo responsabilidades. Se definirán los equipos de trabajo y los roles de coordinación. Se concretará el plan de actuación y calendario de cada fase, se preparará el Kick-off. Así mismo se establecerá el equipo de dirección del proyecto y el equipo de así como los roles de coordinación. Finalmente se definirá el sistema de seguimiento y los flujos de toma de decisiones y de gestión de cambios del proyecto (“project management”, “plan de actuación”).

Documentos finales, Proceso de Strategizing nº5

Para la implantación del Pla Estratégico se establecerán los mecanismos para el seguimiento mediante procesos, sistemas y los planes de formación necesarios para el personal (“implantación estratégica”, “seguimiento de resultados”).

Documentos finales, Proceso de Strategizing nº2

Para seguir el cumplimiento del objetivo de consolidar el modelo actual de ofertas internas de trabajo y aumentar su volumen (“objetivos estratégicos”), los indicadores clave para realizar el seguimiento son la relación entre ofertas y demandas y el % estudiantes que participan de estas oferta (“indicador estratégico”) y las principales actuaciones previstas para la consecución de este objetivo son por un lado evaluar y realizar el seguimiento del uso y explotación de actividades remuneradas en los centros de la universidad, y por otro lado, consolidar y ampliar el modelo actual de oferta conjunta entre las distintas unidades de la universidad (“plan de actuación”).

Resultados strategic workshops, Diversos procesos Strategizing

Existen muchas carencias en los sistemas informáticos de gestión y no son suficientes para dar soporte a los procesos y ganar eficiencia, en especial el sistema de gestión del profesorado y la plataforma de información para la toma de decisiones, lo cual también limita el seguimiento de resultados estratégicos (“sistemas de información”, “seguimiento de resultados”).

Una debilidad actual es el gap tecnológico por lo que es necesario mejorar los recursos tecnológicos y superar la poca innovación tecnológica y el retraso tecnológico (“sistemas de información”).

5.2.10.3 Códigos incluidos:

Comunicación estrategia (144 citas)

Ya descrita en la familia “estrategia como práctica”

Cuadro de Mando Estratégico (6 citas)

Herramienta de seguimiento de la implantación de la estrategia que contiene los indicadores clave.

Desarrollo organizativo (14 citas)

Revisión de la estructura organizativa para dar respuesta a los retos estratégicos planteados.

Estructura Organizativa (104 citas)

Ya descrita en la familia “alineación organizativa”.

Se incluye tanto el diseño organizativo como los procesos internos, procedimientos, flujos de información y dinámicas de trabajo que constituyen la organización interna. Incluye la revisión y ajuste de estructura. Incluye el Mapa de Procesos. También describe las características de la estructura organizativa: por ejemplo si es pesada, poco flexible, etc.

Gestión del cambio (42 citas)

Ya descrita en la familia “Estrategia como práctica”.

Implantación estratégica (52 citas)

Conjunto de actuaciones dirigidas a la puesta en práctica de la estrategia definida para alcanzar los objetivos fijados.

Indicador estratégico (21 citas)

Información concreta que permite seguir y evaluar la ejecución de un objetivo estratégico.

Operativización de la estrategia (1 cita)

Paso de la estrategia al nivel operativo.

Organización de Proyecto (211 citas)

Ya descrita en la familia “Consultoría estratégica”

Plan de Actuación (132 citas)

Permite el paso del Plan Estratégico al Plan Operativo. Concreta el Plan de Acción.

Project Management (17 citas)

Considera los principios de la gestión y dirección de proyectos aplicables a la organización de la implantación de la estrategia, como son la preparación, organización y planificación del proyecto, los mecanismos de seguimiento y control de su ejecución y por último la fase de cierre formal del proyecto.

Seguimiento de resultados (68 citas)

Incluye tanto el **seguimiento de los resultados** obtenidos en relación a la ejecución de los objetivos fijados como la creación de los **indicadores** necesarios para seguirlos.

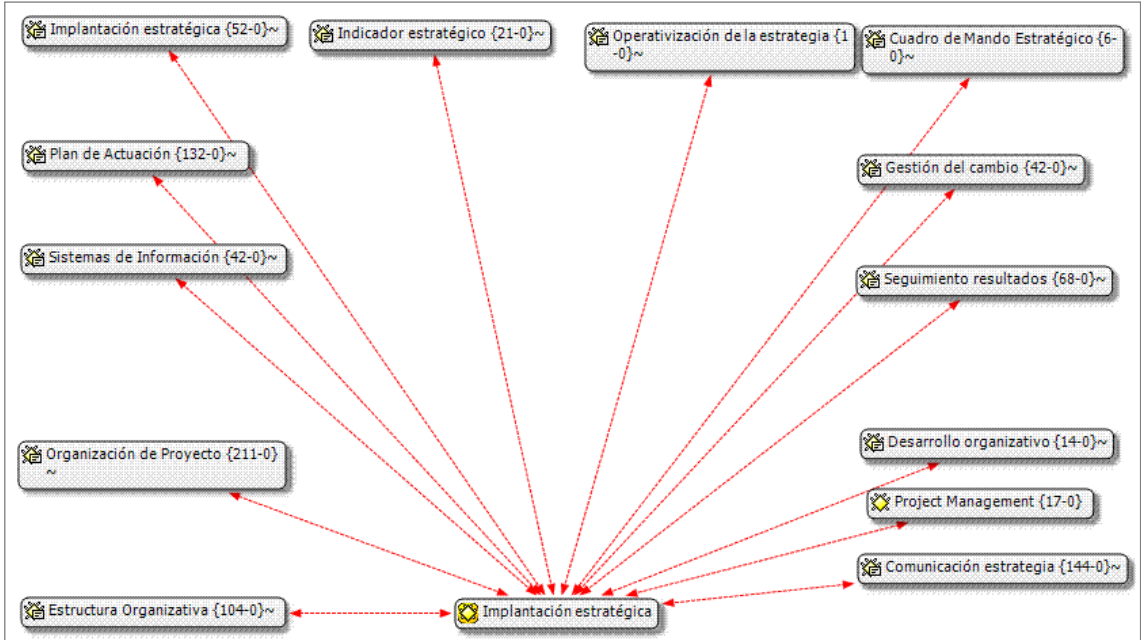
Incluye también el concepto de "**orientación a resultados**" como un aspecto de la cultura organizativa.

Sistemas de Información (42 citas)

Ofrecer nuevos servicios digitales, desarrollar nuevas aplicaciones o prestaciones de soporte tecnológico, mejorar las infraestructuras tecnológicas de soporte a las decisiones de la dirección o para la disponibilidad de información,...

5.2.10.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.10 Esquema de la familia "Implantación de la Estrategia"



5.2.10.5 Comparación con los modelos teóricos:

En la revisión de la literatura realizada se han presentado diferentes referencias a la implantación de la estrategia al ser una cuestión siempre mencionada como un punto crítico del *strategic management*. Así ha a veces ha sido descrita como la verdadera “caja negra” de la estrategia (Mintzberg, 1994) en parte debido a que a menudo la planificación estratégica se ha convertido en una programación de objetivos y metas sin desarrollar el pensamiento estratégico y el aprendizaje.

Entrando específicamente en la relación del liderazgo con la implantación de la estrategia, Colville *et al.* (2006) señala que el liderazgo actúa como conector entre la estrategia y la organización como catalizador del cambio estratégico. Pye *et al.* (2006) añade además su vinculación con el aprendizaje y en cómo la mejora y desarrollo de las habilidades de dirección permite una mejor intervención y efectividad del cambio estratégico. Vogler *et al.* (2006) señala el rol clave del líder en *strategizing* decidiendo las líneas estratégicas, asignando recursos y arbitrando lógicas diferentes, todos ellos elementos básicos para la implantación de la estrategia.

Bourgeois *et al.* (1984) propone modelos de liderazgo en la implantación de la estrategia así como su evolución natural hasta llegar a un modelo de liderazgo de *crecimiento* para organizaciones avanzadas donde la base es el aprendizaje y propiciar la innovación en todos los niveles.

No es usual hablar de estrategia sin mostrar al mismo tiempo la monitorización y efectos de la estrategia (Chua, 2007). En este sentido la implantación de la estrategia conlleva el seguimiento de los resultados con lo cual se recurre al *strategic management accounting* para articular el seguimiento de las iniciativas estratégicas en base a los reportes de progreso (progress reports), y las evaluaciones de rendimiento (performance assesments). Para ello se movilizan tecnologías como cuadros de mando integrales o *balanced scorecards* y diferentes sistemas de reporting.

Estos sistemas de seguimiento estratégico, según Vogler *et al.* (2006), determinan los elementos del control de una organización sobre su periferia y se pueden articular con diferentes grados de empowerment y de control que configuran la relación y conversación que se establece entre la dirección y los mandos intermedios.

Finalmente señalar que la implantación de la estrategia adopta principios del *Project Management*, produciéndose una “proyectivización” del *strategizing* y el proceso de cambio asociado (Whittington, 2006c), traduciendo la implantación de la estrategia en un portafolio de proyectos a evaluar y dotar de

recursos (Kenny, 2003). De esta forma la incertidumbre y ambigüedad que suele tener una estrategia genérica se operativiza mediante proyectos.

De acuerdo con estos referentes teóricos, los resultados obtenidos del estudio empírico permiten comprobar la plena coincidencia con los planteamientos teóricos mencionados pues en los procesos de *strategizing* analizados han aplicado los mecanismos de *Project Management* y *Management Accounting* a su implantación para seguir sus planes de actuación. Así mismo han definido indicadores y cuadros de mando para el seguimiento del progreso de los objetivos y para facilitar la comunicación del avance en la ejecución de la estrategia.

Cabe resaltar como aspecto común en la mayoría de procesos de *strategizing* estudiados las carencias de los sistemas de información de gestión disponibles con lo cual la información para el seguimiento presenta deficiencias. Esto comporta que los cuadros de mando de seguimiento estratégico no sean totalmente efectivos al no tener disponible toda la información requerida para evaluar los resultados y tomar las decisiones correctoras necesarias.

Este aspecto permite concluir que la mayoría de organizaciones estudiadas no tienen cubierto tecnológicamente de forma suficiente el soporte a la dirección con información para la toma de decisiones estratégicas y este es un gap a resolver para ganar eficiencia y competitividad.

5.2.11 Familia 11: Líneas estratégicas

5.2.11.1 Descripción:

La formulación estratégica incluye la concreción de una serie de ejes básicos en torno a los cuales se articula la estrategia y constituyen el marco para la definición de los objetivos estratégicos concretos. Aparecen una serie de líneas recurrentes en los diferentes procesos de *strategizing* analizados relativos al reto de alcanzar la excelencia, alineación de la organización con la estrategia, mejora del posicionamiento competitivo, entre otras.

5.2.11.2 Análisis y codificación

Una visión en perspectiva de los 11 procesos de *strategizing* analizados nos permite concluir que las líneas estratégicas propuestas y por tanto los retos que se plantean las organizaciones tienen elementos comunes. Seguidamente se resumen estos aspectos comunes y se destaca la codificación abierta realizada indicando entre paréntesis los códigos asignados.

Así, como retos comunes a todas las estrategias, por un lado se fijan propósitos de mejora interna como son alcanzar la excelencia en la actividad que se realiza, conseguir alinear la organización a la estrategia definida, incrementar la eficacia y la eficiencia, conseguir mayores ingresos o mejores balances y finalmente potenciar la innovación y la investigación tal como muestran los ejemplos siguientes.

Resultados strategic workshops, Diversos procesos Strategizing

Las claves de diferenciación de nuestra estrategia es conseguir «Ser buenos», es decir, enfoque a una cultura de la excelencia con una dimensión social (“diferenciación”, “alcanzar la excelencia”).

El objetivo es ser uno de los 10 centros de investigación de mayor prestigio en su ámbito, realizando una difusión de conocimiento y de modelos de gestión como centro de excelencia de investigación (“alcanzar la excelencia”, “reputación corporativa”, “objetivos estratégicos”).

El objetivo es alcanzar la excelencia en todos los ámbitos de nuestra actuación esto supone alcanzar la excelencia en la política de captación y acogida de los estudiantes, excelencia en el proceso formativo, excelencia en los resultados de la formación y excelencia en los procesos de garantía de calidad (“alcanzar la excelencia”, “objetivos estratégicos”).

Por otro lado, también se da gran coincidencia en los retos fijados en relación al contexto externo en cuanto a la mejora del posicionamiento y la diferenciación, la internacionalización con un claro protagonismo en relación a los otros puntos, y la mejora de la acción comercial para conseguirlo. A continuación se muestran ejemplos de estos conceptos.

Documentos de consolidación de resultados de diversos procesos Strategizing

Se decide acelerar el proceso de internacionalización, clave para garantizar la sostenibilidad y el posicionamiento deseado y para ello se potenciarán las actuaciones en las diferentes áreas geográficas para conseguir la máxima internacionalidad de participantes, intercambios y colocación (“internacionalización”, “posicionamiento competitivo”).

Se priorizarán los programas internacionales con otras universidades, la educación en inglés para extranjeros y nacionales en todos los estudios así como la promoción conjunta de los productos de calidad en el extranjero, en especial en máster y doctorado, para aumentar el número de estudiantes y finalmente potenciar la experiencia internacional de los profesores (“internacionalización”).

El modelo de campus objetivo supone el compromiso de apoyar a los innovadores socialmente responsables para alcanzar la excelencia internacional, ya sean innovadores del ámbito empresarial, del sector público o de la sociedad civil (“excelencia”, “internacionalización”, “innovación”).

Se apuesta por la mejora de la posición competitiva por medio de la diferenciación en base a la calidad y con soluciones innovadoras y a medida (“posicionamiento competitivo”, “diferenciación”).

La propuesta de valor diferencial de la unidad es “la personalización, flexibilidad, colaboración y diversidad” y el objetivo principal es disponer de uno de los mejores programas del mundo y mantener esta posición a lo largo del tiempo (“posicionamiento competitivo”, “diferenciación”).

5.2.11.3 Códigos incluidos:

Alcanzar la excelencia (15 citas)

Reto estratégico planteado para llegar a las máximas cotas de gestión y eficiencia.

Alineación organizativa a la estrategia (83 citas)

Ya descrito en la familia “Alineación organizativa”

Crecimiento ingresos (71 citas)

Supone un objetivo de crecimiento de ingresos, beneficios o margen de contribución.

También el incremento de la rentabilidad, etc.

Define la estrategia de crecimiento, la identificación de oportunidades de crecimiento y la revisión del modelo económico necesaria para conseguirlo.

Eficacia y eficiencia (49 citas)

Ya descrito en la familia “Gobernanza”.

Innovación e investigación (58 citas)

Incluye el fomento de la innovación, la creatividad, la investigación.

Internacionalización (145 citas)

Reto estratégico de extender la actividad de la organización más allá de las fronteras.

Objetivos estratégicos (122 citas)

Aquí se incluyen los objetivos estratégicos concretos planteados por la organización.

Posicionamiento competitivo (116 citas)

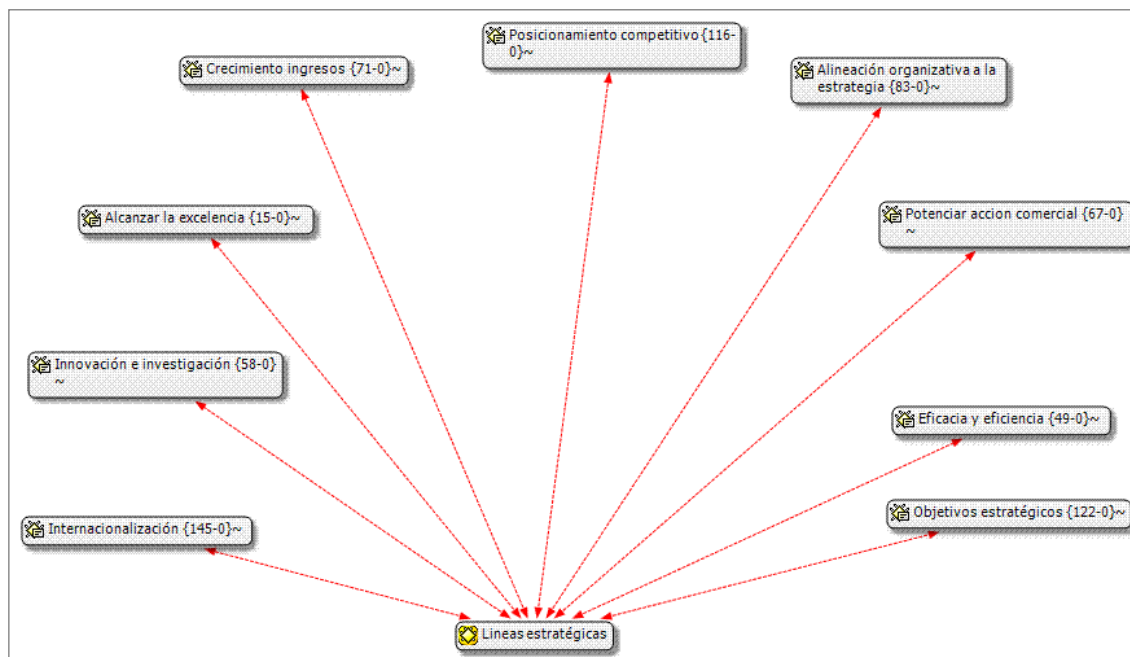
Ya descrito en la familia "Formulación estratégica".

Potenciar acción comercial (67 citas)

Explorar nuevos segmentos de mercado, potenciar la acción comercial, abrir nuevos canales de venta, penetración en nuevos segmentos, explorar nuevos nichos de mercado, etc.

5.2.11.4 Esquema de la familia:

Figura nº5.11 Esquema de la familia "Líneas Estratégicas"



5.2.11.5 Comparación con los modelos teóricos:

Teniendo en cuenta que el estudio de la estrategia se diferencia entre el contenido y el proceso ("content and process") (Chua, 2007), la presente tesis se concentra en la visión del proceso y en cómo se realizan en la práctica los "pasos y procesos" que constituyen la formulación, la ejecución e implementación de la estrategia.

En este sentido la revisión de la literatura realizada en la presenta tesis se ha centrado en *strategizing*, es decir en cómo se hace la estrategia en la práctica y en la influencia del liderazgo en el *stratetgizing* y

no tanto en su contenido ni en cómo se debe formular y las líneas que debe contener la estrategia. Por tanto no ha sido objeto de esta tesis presentar los referentes teóricos en cuanto a la formulación de una estrategia ni analizar si esta ha sido formulada correctamente de acuerdo con estos principios en los diferentes procesos analizados.

Aunque hay que destacar que todos los procesos de *strategizing* analizados, una vez realizado el análisis de los supuestos de partida, han realizado el establecimiento de los fines o líneas estratégicas para definir lo que se tiene que conseguir en términos de iniciativas estratégicas, objetivos y líneas de actividad, de acuerdo con los principios del *strategic management* (Colville *et al.*, 2006). Pero dado que se ha trabajado con la documentación de los procesos, en la codificación abierta realizada se han identificado las citas relativas a las líneas estratégicas planteadas y por tanto referidas al contenido de la estrategia.

Estas líneas formuladas en los diferentes procesos tienen unos elementos comunes como se ha señalado anteriormente en el análisis de la codificación realizada pero no se comparan con los referentes teóricos pues solo se han tratado los de proceso no los de contenido.

Teniendo en cuenta la *visión* de la estrategia que planteó Mintzberg (1987), cómo una invención concebida para compartir las acciones a realizar de forma colectiva en el sistema de una organización que se pueden articular con una “visión” que actúa como un marco que guía las elecciones que determinan la naturaleza de la dirección de una organización, las líneas estratégicas definidas en cada proceso de *strategizing* analizado configuran esta *visión* que ha conseguido ser compartida por los participantes en los *strategic workshops* realizados.

El análisis de los resultados permite concluir que la mayor prioridad es la internacionalización (145 citas) y la mejora del posicionamiento competitivo (116 citas), y por tanto la visión externa de la organización.

Quedan en un segundo término la alineación organizativa a la estrategia (83 citas), el crecimiento de ingresos (71 citas) y la potenciación de la acción comercial (67 citas). Y finalmente, con menor protagonismo, aparecen los aspectos de mejora interna como son incrementar la eficacia y la eficiencia (49 citas), la innovación y la investigación (58 citas) o alcanzar la excelencia (15 citas).

Como principal conclusión podemos destacar que el posicionamiento y proyección de la organización es el tema más crítico donde se focalizan la mayor parte de estrategias analizadas.

5.3 Resultados de la codificación vs documentos analizados

Para concluir los resultados de la presente investigación, se parte de la documentación trabajada relativa a los 11 procesos de *strategizing* analizados de formulación, implantación o actualización de la estrategia. Esta documentación se ha estructurado en tres fases:

- **“Ex-Ante”**: incluye las actuaciones preparatorias como son el diseño del proceso, definición de los objetivos del mismo con el máximo directivo, entrevistas preliminares con los participantes y organización del proceso.
- **“Durante”**: comprende las acciones relativas a la ejecución del proceso de formulación, implantación o actualización estratégica. Incluye la documentación más relevante del conjunto de actuaciones de *strategizing* incluidas, básicamente focalizadas en los *strategic workshops*. Esto supone los documentos para su preparación y ejecución y para la posterior consolidación de resultados más las acciones de comunicación asociadas.
- **“Ex-post”**: comprende el cierre y consolidación de los resultados del proceso de *strategizing* con la síntesis de las conclusiones más relevantes para el aprendizaje organizativo y del liderazgo aplicado.

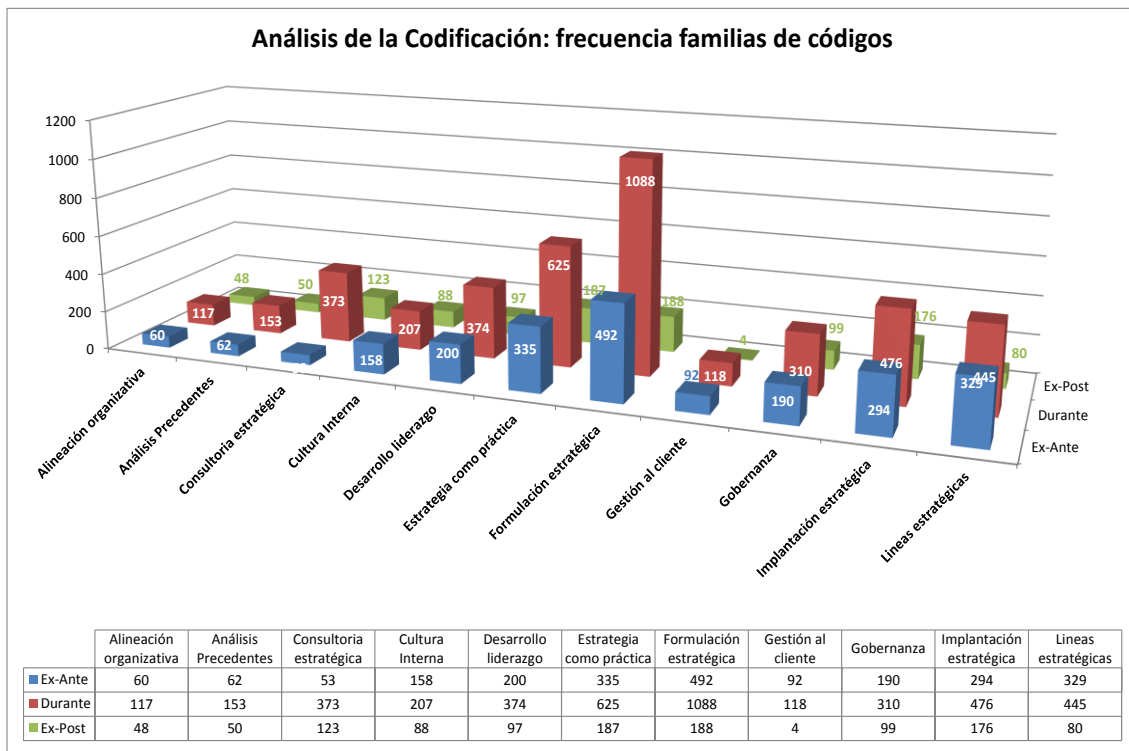
En la figura nº5.12 siguiente se indican los documentos disponibles de los casos estudiados y los que han sido codificados en cada una de estas tres fases mencionadas. De forma complementaria en el Anexo 3 se detallan los formularios utilizados en cada una de estas fases.

Figura nº5.12 Documentos codificados vs documentos disponibles



El proceso de codificación de los documentos realizado con el soporte del software de investigación cualitativa Atlas.ti ha permitido identificar mediante “citas” las menciones explícitas a significados concretos que a su vez se han asociado a los códigos de las familias detalladas anteriormente. En este sentido seguidamente se muestran en la figura nº5.13 los resultados la codificación de los documentos de cada fase para el conjunto de los 11 procesos de *strategizing* analizados.

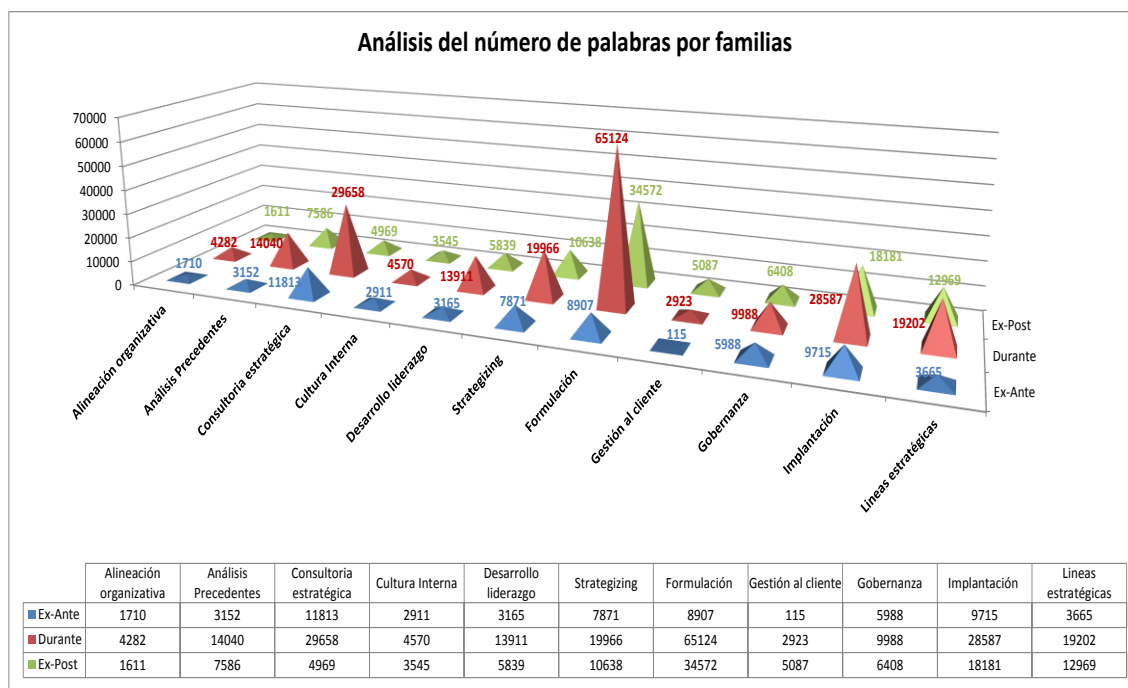
Figura nº5.13 Análisis de la frecuencia de las familias de códigos



Como resultados más relevantes de esta visión de la codificación de todos los procesos destaca la importancia de las familias de la “formulación estratégica” y la “aplicación de la estrategia como práctica” en las fases *Ex-Ante* y *Durante*. Seguidamente destacan las familias correspondientes a las “líneas estratégicas” asociadas, el “desarrollo del liderazgo” y la “implantación estratégica”. Así mismo, destaca la familia de “consultoría estratégica” en todos ellos ya que ha existido una contribución de una consultoría interna o externa, que ha hecho aportaciones metodológicas reflejadas en la codificación realizada.

Por otro lado se han obtenido las cifras del número de palabras asociadas a cada código en las citas señaladas. Seguidamente en la figura nº5.14 se representa el resultado de este análisis.

Figura nº5.14 Análisis del número de palabras por familias



En estos resultados con la visión conjunta de todos los procesos analizados por el número de palabras, sigue haciéndose patente el rol preponderante durante las tres fases de las familias correspondientes a “formulación estratégica”, la “consultoría”, la “implantación”, la “estrategia como práctica” y las “líneas estratégicas”.

5.4 Comparación de los resultados con los modelos teóricos

Las conclusiones seguidamente expuestas parten del concepto de *strategizing* introducido por Whittington (1996), donde la visión de *la estrategia como práctica* subraya el trabajo “no heroico” de los participantes en las prácticas cotidianas de la estrategia, es decir, las reuniones, los discursos, las respuestas a las demandas de no implantar cambios, las tablas de cifras a cumplimentar por parte de los que realizan la puesta en marcha real de la estrategia, etc., en definitiva *strategizing* es donde toma forma la estrategia por la interacción de las prácticas de los diferentes actores de acuerdo con una *praxis* (Vogler et al., 2006).

Así como resultado de comparar los referentes teóricos expuestos en la revisión de la literatura con las conclusiones el estudio empírico realizado, basado en el estudio de los profesionales de la estrategia que interactúan en la práctica de los *strategic workshops* en los once procesos de *strategizing* analizados, seguidamente se exponen las principales conclusiones obtenidas.

En primer lugar se concluye que la alineación de la organización con la estrategia es uno de los aspectos más complejos que el líder debe afrontar en los procesos de *stratetgizing* pues afecta directamente a las personas al implicar cambios en la estructura organizativa y por tanto inciden directamente en sus percepciones de consideración y reconocimiento (Chandler, 1962; Colville y Murphy, 2006). Por otro lado influye en la comprensión del sentido auténtico de lo que supone la estrategia para cada miembro de la organización al concretarse el impacto en su ámbito de actividad, en sus funciones y responsabilidades.

En los procesos analizados se ha identificado como punto clave para los participantes conseguir que la revisión de la estructura organizativa para alinear la organización con la estrategia se dote de sentido y significado mediante un discurso estratégico que apoye esta alineación organizativa de forma consistente con la visión aportada por Barry y Elmes (1997) y Czarniaska (1998).

El segundo aspecto relevante obtenido es la importancia de la articulación de un discurso por parte del líder que presente la estrategia cómo una historia o relato que encarne una síntesis creíble del camino pasado, que de luz a las preocupaciones actuales y que abra un espacio para eventos futuros permitiendo contribuciones individuales a personas del grupo de forma según la aportación de Barry y Elmes (1997).

Este relato sobre los precedentes y la situación de partida de cada organización en los procesos de *strategizing* analizados en la presente investigación parte de los balances realizados de una forma estructurada y a la vez participativa, lo cual ofrece unos resultados que permiten explicar estos precedentes obtenidos con el máximo consenso y aceptación. Este consenso se ha basado en la utilización de la práctica de los *strategic workshops* por la propia dinámica generada para obtenerlos basada en trabajo en equipo participativo y con resultados decididos y votados por todos, lo cual ha ayudado a afrontar los siguientes pasos del proceso de *strategizing*.

En definitiva se concluye que la práctica de los *strategic workshops*, añadida a los preceptos aportados por los modelos teóricos de referencia permite obtener unos resultados, en relación al análisis de precedentes y diagnóstico interno, aceptados por la mayoría de los managers de la organización con lo cual facilita el proceso de puesta en práctica de la estrategia o *strategizing* al sentirse completamente implicados en su diseño y diagnóstico.

En tercer lugar, podemos concluir que el rol del consultor en los procesos de *strategizing* analizados, basados fundamentalmente en la práctica de los *strategic workshops*, coincide con el rol previsto en los

referentes teóricos contemplados (Babeau, 2006; Bowman, 1995; Hendry y Seidl, 2003) y que se basa en el de conducir metodológicamente el proceso, facilitar las sesiones conjuntas y dar soporte a la dirección en comunicar la estrategia apoyándole en la construcción del discurso y en el enfoque y simplificación de la toma de decisiones. Si bien es cierto que en los procesos realizados el protagonismo del consultor depende del nivel de madurez organizativa en planificación estratégica que no es del mismo grado en las diferentes organizaciones tratadas.

En cuarto lugar, en relación con la cultura organizativa y los procesos de *strategizing* existe plena consistencia de los resultados con los referentes teóricos (Selznick, 1957; Mintzberg, 1987). Así de los resultados obtenidos resaltan tres aspectos, por un lado que es necesario actuar de forma coherente con el carácter organizativo es decir comportamientos y valores interiorizados y aceptados por la organización, por otro lado ponderar el nivel de desarrollo existente en la organización en competencias clave para la aplicación del *strategizing* como la cultura de planificación estratégica o de rendición de cuentas y, finalmente, disponer de una clara comprensión de los mecanismos de integración y cohesión interna necesarios para consolidar los procesos de *strategizing*.

En quinto lugar, en relación al desarrollo del liderazgo en los procesos de *strategizing*, los resultados obtenidos afloran que las principales expectativas sobre el liderazgo recaen en los tres roles mencionados por Vogler *et al.* (2006). Esto supone que se espera que el líder imprima dirección y un sentido colectivo que dirija y enmarque las acciones, que gestione a las personas asignando funciones y que articule un discurso estratégico que apoye la gestión del cambio.

Pero el estudio empírico revela además las principales habilidades requeridas del liderazgo como son la toma de decisiones, el desarrollo de capacidades, la flexibilidad, la gestión de la ambigüedad, la capacidad de influencia y de articular un discurso estratégico, la gestión de personas y su empoderamiento. Y finalmente se manifiestan otros aspectos demandados al liderazgo directamente relacionados en conseguir la implicación y la motivación de las personas, con la gestión de sus expectativas y la potenciación de un clima positivo y de confianza.

En sexto lugar, en relación a la propia *estrategia como práctica o strategizing*, podemos concluir que los procesos de *strategizing* basados en *strategic workshops* aportan grandes beneficios en cuanto a la comprensión y aceptación de la estrategia pues facilitan el alineamiento y la implicación y, así mismo, facilitan la comunicación de la estrategia como presentan los modelos teóricos analizados (Hodgkinson *et al.*, 2006; Bowman, 1995; Clarke, 2011; Johnson, 2001). Pero el estudio empírico añade como

resultado la criticidad de la asignación de recursos y de personas así como la necesidad de mejorar la coordinación interna.

En séptimo lugar, en relación a la formulación estratégica, la comparación de los resultados obtenidos en relación con los referentes teóricos (Babeau, 2006; Rodwen, 2001; Calvert, 1994; Colville et al., 2006) permite concluir que los procesos de *strategizing* estudiados tienen en cuenta los modelos existentes de formulación, y los aplican para facilitar el proceso de análisis y de toma de decisiones, pero finalmente los ajustan y adaptan a su realidad para hacerse la estrategia propia y no totalmente encorsetada por la metodología, otorgando mayor importancia al tratamiento de los aspectos más críticos para la organización, aspecto que puede venir influido por el sector analizado de educación superior donde la innovación no es un factor especialmente potenciando.

En este sentido, destaca como resultado añadido del estudio empírico en relación a la formulación estratégica, que el análisis y diagnóstico de los procesos de *strategizing* analizados muestra mayor preocupación por el análisis competitivo y que en general se prioriza mejorar la posición competitiva con mayor diferenciación y mejorando el portafolio frente a plantearse un mayor crecimiento.

En octavo lugar, los resultados del análisis de los procesos de *strategizing* están de acuerdo con los referentes teóricos (Drucker, 1954; Levitt, 1960; Chua, 2007) en cuanto a la total focalización de todos los procesos en conocer las necesidades del cliente y atenderlas de forma que se consiga su máxima satisfacción. Su alto grado de importancia en todos ellos puede comprobarse por el alto número de referencias que disponen.

Otro resultado relevante del estudio empírico es la clara identificación de nuevas necesidades y exigencias por parte de los clientes por la evolución de sus expectativas y conocimientos, en especial por el impacto de las nuevas tecnologías (“Generación Google”) pues plantean nuevos retos que obligan a replantear paradigmas. En los procesos de *strategizing* se han definido objetivos específicos para estas nuevas expectativas y revisar los modelos de actuación que quedan obsoletos y que hay que redefinir.

En noveno lugar, la gobernanza es considerada una cuestión clave en los procesos de *strategizing* estudiados pues supone la articulación y regulación de los procesos de decisión y asegura el desarrollo de buenas prácticas, de capacidades y de conocimiento que han de garantizar la supervivencia de la organización, punto que en definitiva es el objetivo final de toda estrategia según los máximos referentes del management (Johnson, 2003; Jarzabkowski, 2005; Worley, 2006; Pye et al., 2006).

Pero las diferencias aportadas por los resultados en relación a los referentes teóricos destacan la especial relevancia que adquieren las propuestas de la aplicación de buenas prácticas dirigidas a incrementar la eficacia y la eficiencia de la organización y a su simplificación y racionalización y no se plantea explícitamente la necesidad de preparar la organización para el cambio. Además en general se busca más la mejora que la innovación en la mayoría de procesos analizados.

En relación al *strategizing* y su nexos con el modelo de gobernanza y el funcionamiento de los órganos de gobierno, se constata la coherencia de los resultados obtenidos con los principios teóricos (Jarzabkowski, 2005) al proporcionar un marco regulatorio para el desarrollo de la actividad de la organización apoyando su supervivencia y el desarrollo de capacidades. Pero los resultados del estudio empírico añaden que otro elemento clave de la gobernanza es la toma de decisiones disponiendo de la información necesaria, asegurando la máxima transparencia y preservando la reputación corporativa como un elemento destacado del modelo de gobierno pues garantiza precisamente la capacidad competitiva de la organización.

En décimo lugar, en relación a la implantación de la estrategia, los resultados obtenidos permiten comprobar la plena coincidencia con los planteamientos teóricos mencionados (Chua, 2007; Vogler et al., 2006; Whittington, 2006c; Kenny, 2003) pues los procesos de *strategizing* analizados incorporan la aplicación de los mecanismos de *Project Management* y *Management Accounting* a su implantación para seguir sus planes de actuación. Así mismo han definido indicadores y cuadros de mando para el seguimiento del progreso de los objetivos y para facilitar la comunicación del avance en la ejecución de la estrategia.

Pero cabe resaltar como aspecto común a añadir en la mayoría de procesos de *strategizing* estudiados las carencias de los sistemas de información de gestión disponibles. Esto conlleva que la información para el seguimiento presente deficiencias que comportan que los cuadros de mando de seguimiento estratégico no sean totalmente efectivos para el soporte a la toma de decisiones estratégicas, constituyendo este en general un tema a resolver para ganar eficiencia y competitividad.

Finalmente, en onceavo lugar, las líneas formuladas en los diferentes procesos de *strategizing* estudiados contienen unos elementos comunes, aunque no ha sido este el foco de la presente investigación centrada más en el proceso y no tanto en el contenido de la estrategia (Chua, 2007). En todo caso se puede concluir que en todos ellos la “visión” actúa como un marco que guía las elecciones y que las líneas estratégicas definidas en cada proceso analizado configuran esta visión.

Esta visión ha conseguido ser compartida por los participantes en los *strategic workshops* realizados. Además como principal conclusión podemos destacar que el posicionamiento y la proyección de la organización es el tema más crítico donde se focalizan la mayor parte de estrategias analizadas.

5.5 Resultados del análisis de “*Strategizing* y Liderazgo”

Partiendo de los resultados de la globalidad de los 11 procesos de *strategizing* analizados, y focalizando el estudio en la relación de estos procesos con la familia de “desarrollo del liderazgo” se ha realizado el análisis a diferentes niveles:

5.5.1 Análisis global del impacto del liderazgo en todos los procesos de *strategizing*

5.5.2 Análisis comparativo del impacto del liderazgo en los procesos de *strategizing*

5.5.3 Conclusiones de los resultados

5.5.1 Análisis global del impacto del liderazgo en todos los procesos de *strategizing*

La interpretación de los resultados permite destacar que en *strategizing* lo que se espera del liderazgo es de forma prioritaria que el líder desempeñe un sólido papel central como máximo responsable de la organización en el proceso estratégico y que gestione a las personas implicadas, clarificando sus roles y consiguiendo su máxima motivación y apoyo al proceso estratégico. Estos dos aspectos, “liderazgo” y “gestión de personas”, destacan en la frecuencia de su mención con 133 y 116 citas respectivamente.

A continuación y con una frecuencia de mención entre 90 y 57 citas, aparecen los aspectos relativos a la “toma de decisiones” para los aspectos críticos asociados con los retos a alcanzar, el conseguir la máxima “implicación” de los componentes de la organización y el “desarrollo de las capacidades” necesarias para formar a las personas en las competencias clave para la puesta en marcha de la estrategia.

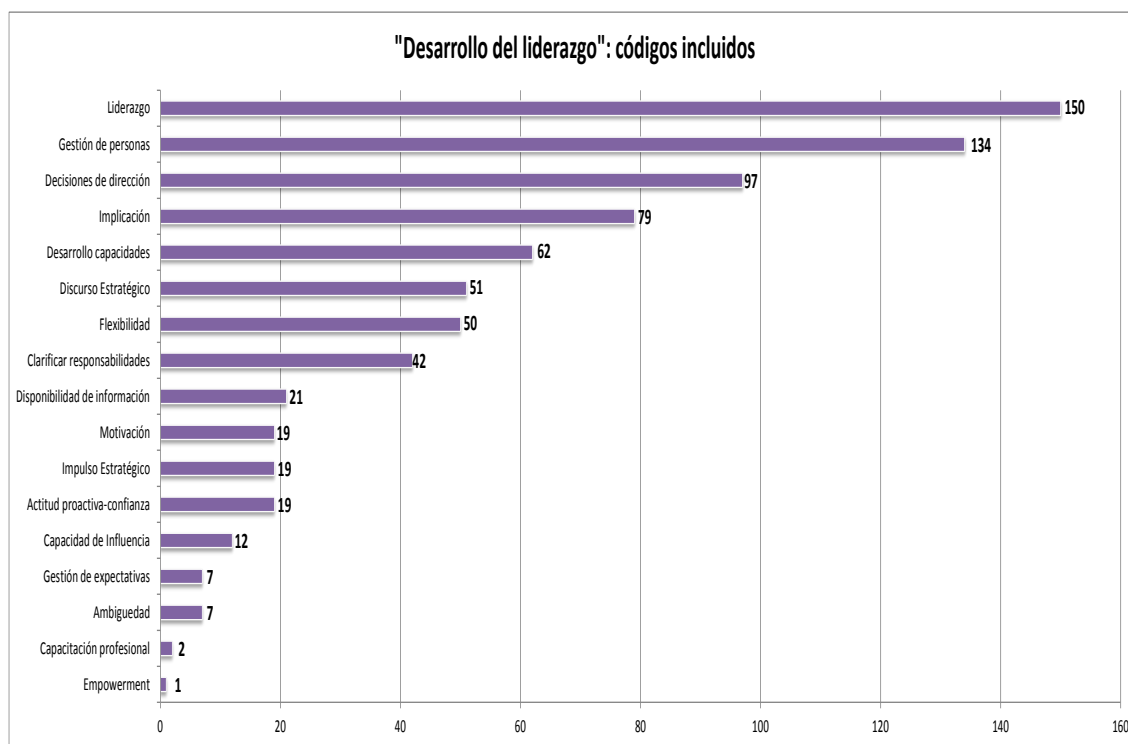
Seguidamente, con citas comprendidas entre 44 y 40 citas, destaca la necesidad de articular un discurso estratégico que otorgue sentido al proceso (*sensemaking*) y proporcione soporte a las decisiones o acciones cotidianas de los componentes de la dirección y de la organización. También destaca la importancia de disponer de la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios derivados de la puesta en marcha de la estrategia así como clarificar responsabilidades para evitar conflictos organizativos por falta de delimitación de los ámbitos de responsabilidad.

Por otro lado se plantea la importancia de la disponibilidad de la información adecuada para la toma de decisiones (con 21 citas) para el *strategizing*, así como propiciar una actitud proactiva y favorable al cambio (19 citas) y cuidar los aspectos de motivación y de impulso estratégico (18 citas).

Finalmente se espera del líder que desarrolle su capacidad de influencia, la gestión de expectativas, que gestione y minimice la ambigüedad y potencie el empoderamiento (o *empowerment*) para facilitar el *strategizing*.

En la figura nº5.15 se muestran los resultados de frecuencia de aparición de cada uno de los códigos que componen la familia de “desarrollo del liderazgo”.

Figura nº 5.15 Frecuencia de los códigos incluidos en la familia de “Liderazgo”



Por otro lado, el análisis de los documentos y del número de palabras asignadas a cada código en los textos disponibles, permite llegar a las siguientes conclusiones:

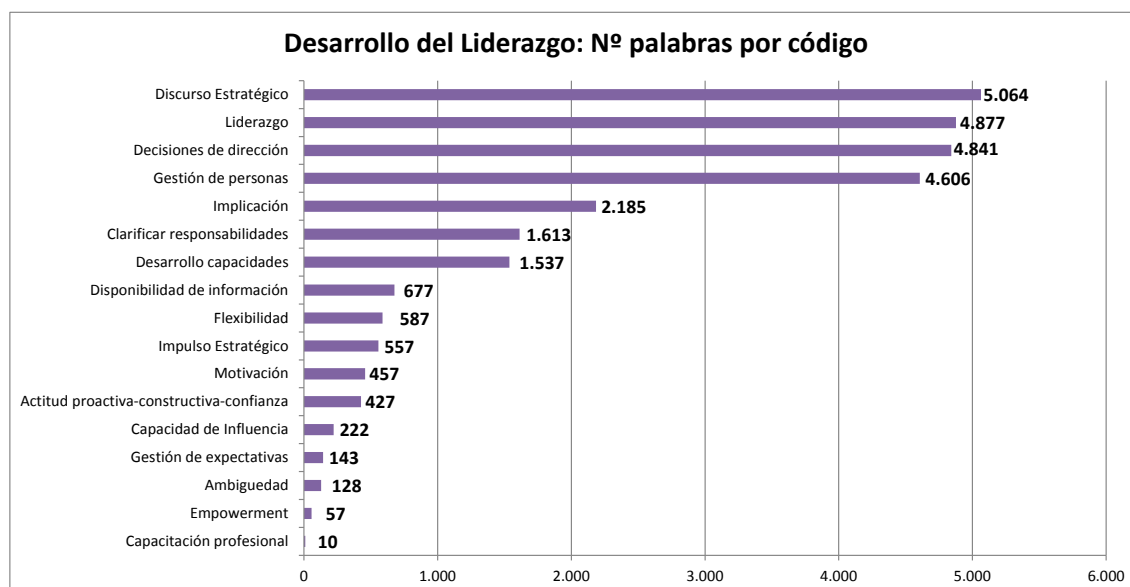
- De forma preminente destacan los códigos correspondientes a “discurso estratégico”, ya que incluye un mayor número de palabras (5.064), seguido del código de “liderazgo” con 4.877 palabras, el de “decisiones de dirección” con 4.841 palabras y finalmente “gestión de personas” con 4.606 palabras.
- En un segundo nivel aparecen con mayor volumen de palabras los códigos correspondientes a “nivel de implicación” (2.185 palabras), “clarificación de responsabilidades” (1.613 palabras),

“desarrollo de capacidades” (1.537 palabras), “disponibilidad de información” (677 palabras), “flexibilidad” (587 palabras), “impulso estratégico” (557 palabras) y “motivación” (457 palabras).

- Con menos contenido aparecen en último término los códigos correspondientes a: actitud proactiva, capacidad de influencia, gestión de expectativas y de la ambigüedad y empoderamiento.

En la figura nº5.16 se muestran los resultados de la cantidad de palabras asignadas a cada cita de cada uno de los códigos que componen la familia de “Desarrollo del Liderazgo”.

Figura nº5.16 Número de palabras incluidas en cada código de “Liderazgo”



Como conclusiones de los dos análisis realizados, sobre la frecuencia de citas de un código y cantidad de palabras asignadas a cada cita, los códigos que cobran un mayor protagonismo en los dos análisis y consiguen los primeros puestos en cuanto a frecuencia y contenido son los correspondientes a:

- Decisiones de dirección
- Gestión de personas
- Liderazgo
- Discurso estratégico
- Implicación
- Desarrollo de capacidades
- Clarificación de responsabilidades

Estos aspectos clave en el “desarrollo de liderazgo” en procesos de *strategizing* nos indican lo que la organización espera de los líderes en el momento que se realiza la estrategia, tanto durante su formulación como en su implantación.

Se destaca la importancia de que tomen decisiones, gestionen a las personas con todo lo que ello comporta en relación a la motivación, promuevan el desarrollo de sus capacidades y la clarificación de responsabilidades y funciones, ejerciendo un liderazgo firme que otorgue sentido de dirección a la organización mediante un discurso estratégico inspirador que consiga implicar a las personas.

5.5.2 Análisis comparativo del impacto del liderazgo en los procesos de *strategizing*

Seguidamente se presenta el análisis comparativo del “desarrollo del liderazgo” en cuatro procesos de *strategizing* analizados pues representan a las cuatro diferentes organizaciones estudiadas y se corresponden en los periodos de tiempo de su ejecución. Son los siguientes:

- Organización A, proceso nº1, nivel macro.
- Organización B, proceso nº7, nivel meso.
- Organización C, proceso nº4, nivel macro (C.7, al ser el séptimo proceso tratado de esta organización).
- Organización D, proceso nº5, nivel macro.

Se ha obtenido el peso porcentual de cada código de liderazgo en los procesos seleccionados, analizando aquellos códigos que obtienen mayor relevancia con un peso en porcentaje superior al 3% en alguno de los cuatro casos analizados.

Así, por una lado, se ha obtenido para cada proceso el porcentaje de la frecuencia de los códigos de liderazgo como se muestra seguidamente en la figura nº 5.17 y, por otro lado se ha obtenido el porcentaje del número de palabras contenido en cada código como muestra la figura nº5.18.

Figura nº5.17 Frecuencia códigos de la familia de "Liderazgo" por procesos

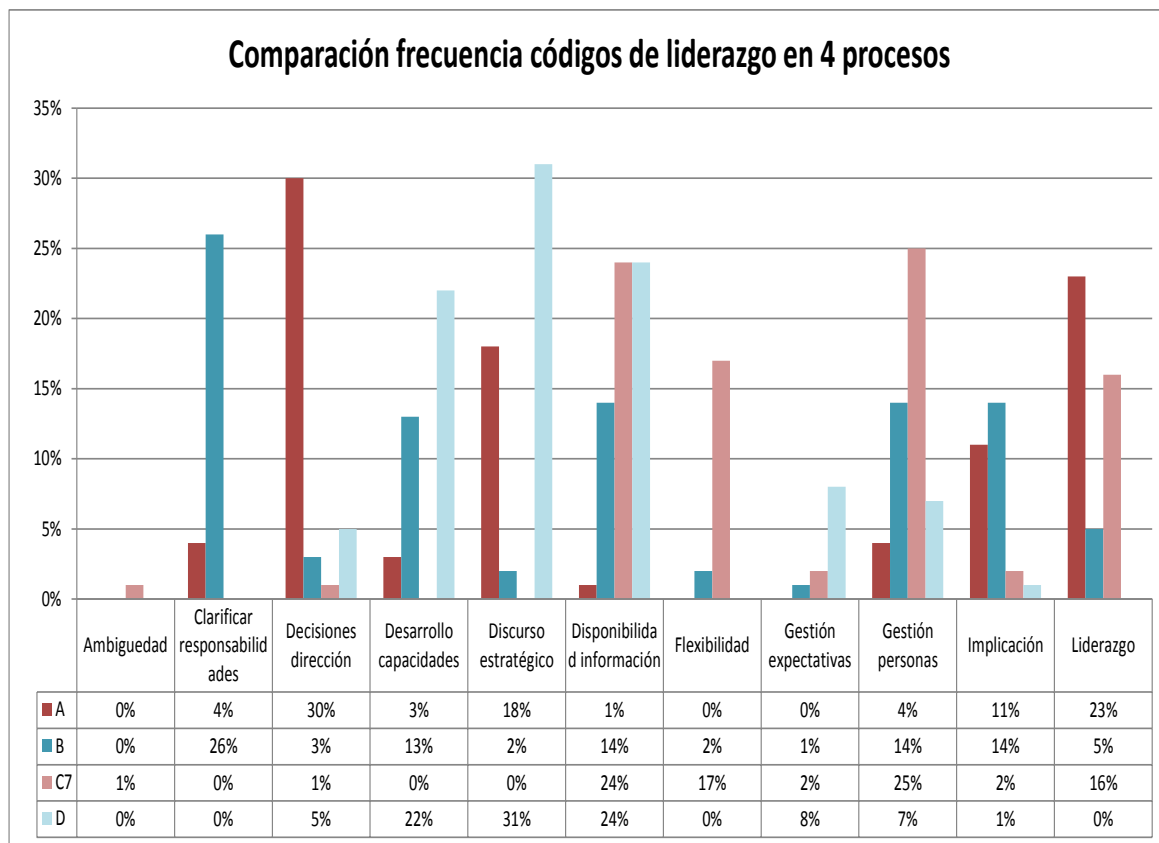
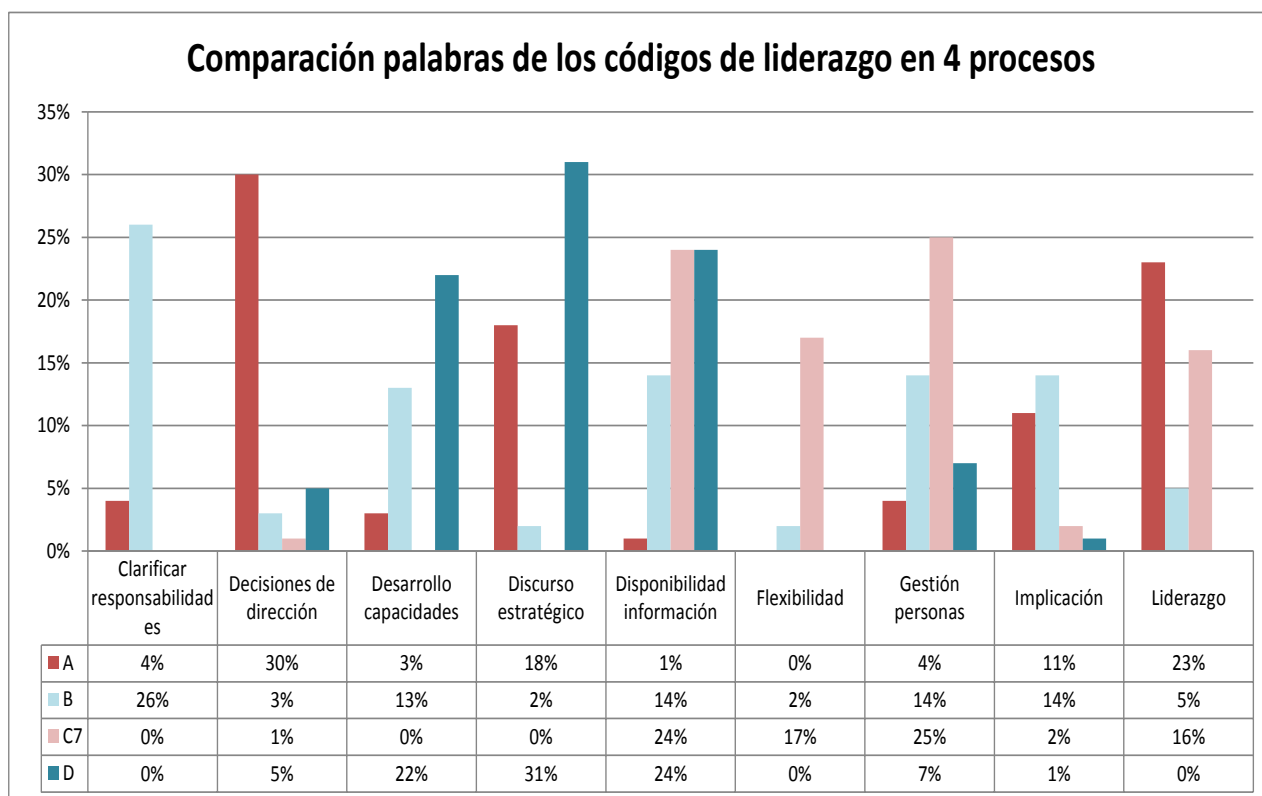


Figura nº5.18 Frecuencia de palabras de la familia de "Liderazgo" por procesos

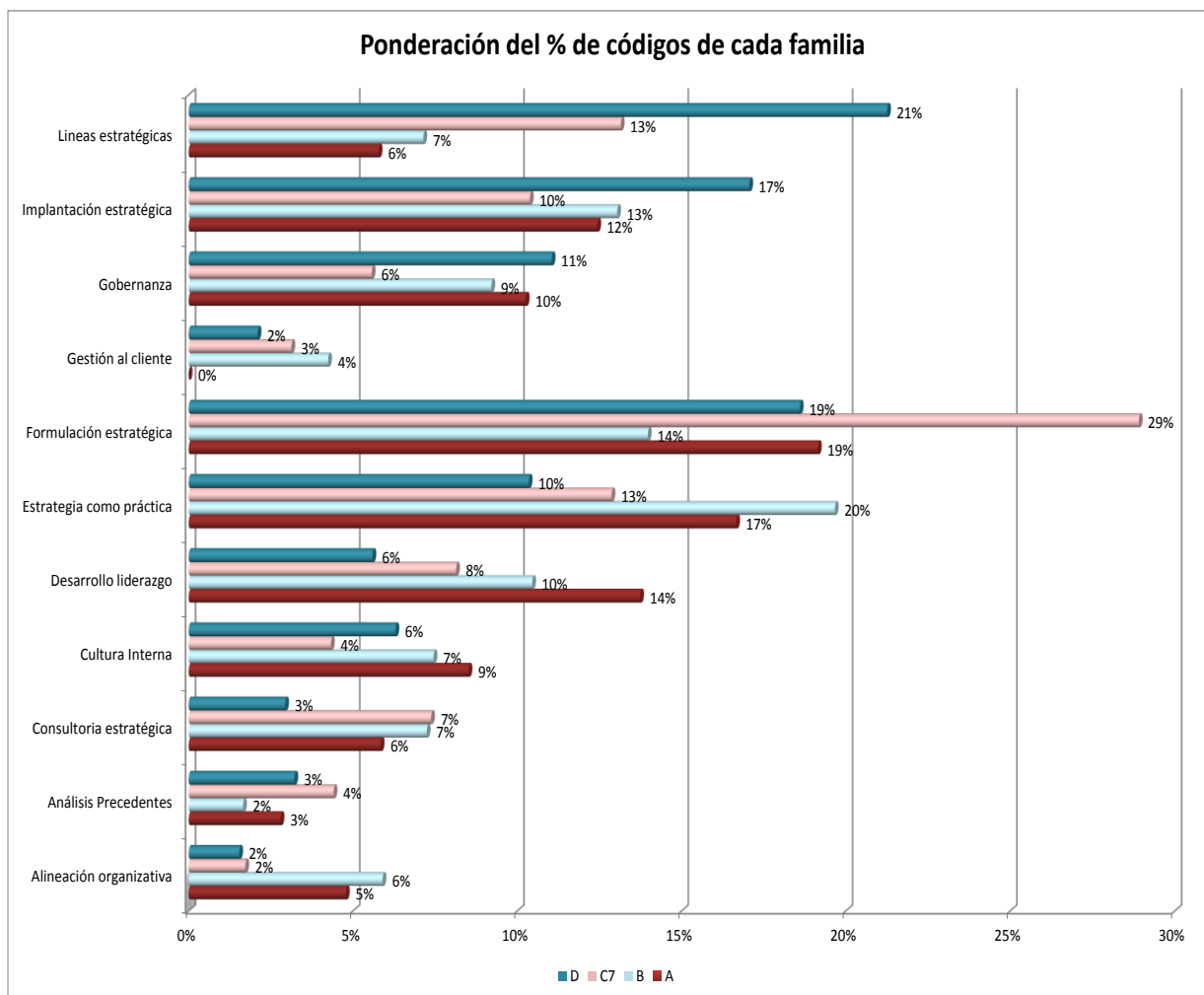


La interpretación de los resultados obtenidos, tanto por la frecuencia de aparición de los códigos como por peso del número de palabras contenidas en cada cita del código, nos permite concluir los siguientes resultados para los cuatro procesos seleccionados:

- En el proceso nº1 de la organización A, se manifiesta de una forma muy clara la necesidad de un liderazgo fuerte que tome decisiones y que dote al proceso de un discurso estratégico que ayude a cohesionar e implicar a la organización en torno a la estrategia con un proyecto de futuro motivador.
- En cambio en el proceso nº7 de la organización B, se muestra un mayor énfasis en la necesidad de clarificar responsabilidades, la gestión de personas y su implicación y la disponibilidad de la información necesaria para la toma de decisiones.
- En el proceso nº4 de la organización C, destaca la gestión de las personas, la toma de decisiones con información disponible de soporte, la flexibilidad así como la necesidad de fortalecer el liderazgo de la organización.
- El proceso nº5 de la organización D, destaca con especial énfasis la gestión de personas, el discurso estratégico, el liderazgo y la flexibilidad. Además por el número de palabras contenidas en las citas surgen como aspectos importantes en este caso la disponibilidad de información y el desarrollo de capacidades.

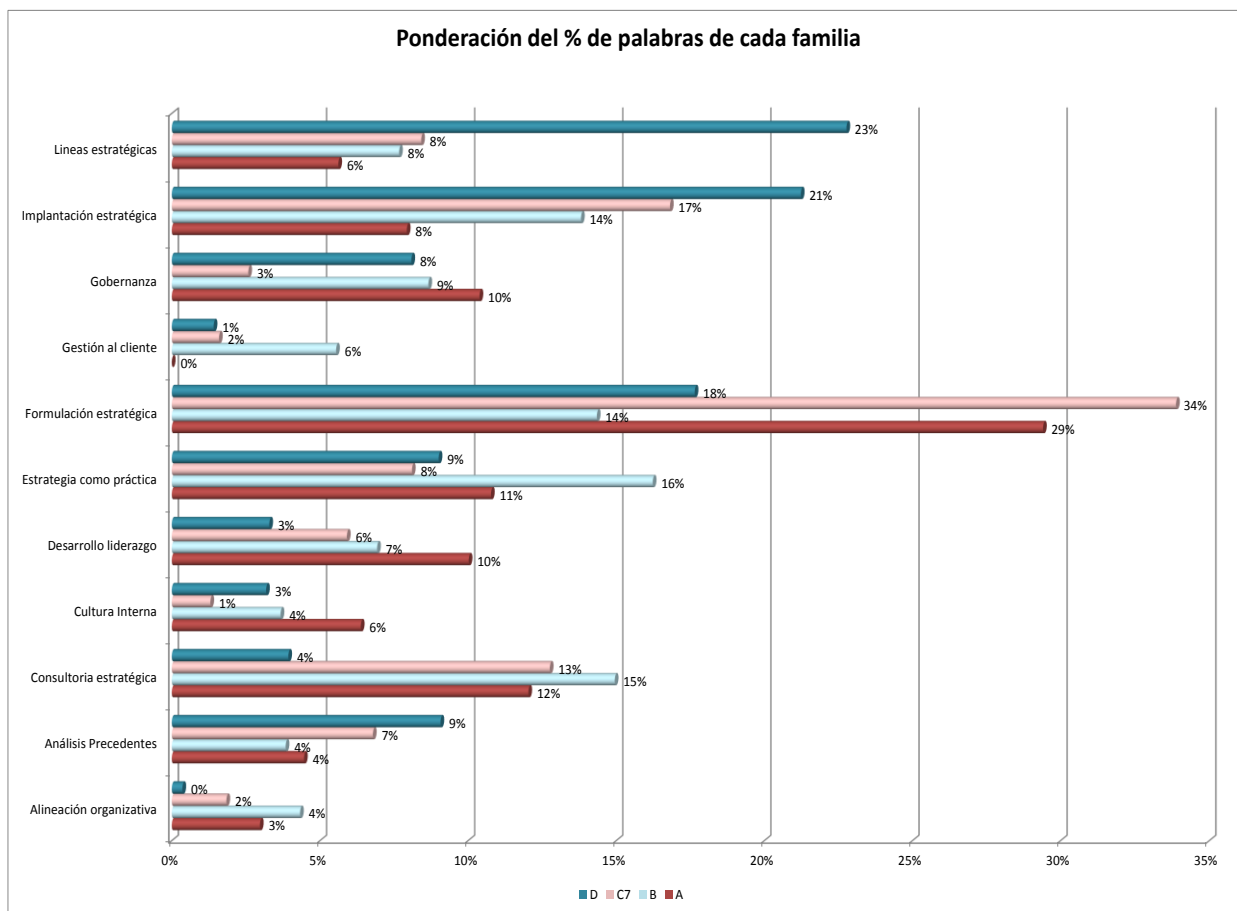
Por otro lado si analizamos el peso de la familia de “desarrollo del liderazgo” en cada uno de estos procesos en relación a las otras familias obtenemos los resultados seguidamente presentados en la figura nº5.19.

Figura nº5.19 Ponderación del porcentaje de códigos de cada familia por procesos



Este análisis se completa seguidamente con la obtención del porcentaje de palabras de cada familia de códigos de los 4 procesos seleccionados según los resultados mostrados por la figura nº5.20.

Figura nº5.20 Ponderación del porcentaje de nº de palabras de cada familia por procesos



Comparando las figuras anteriores (nº5.19 y nº5.20) que muestran el peso de la familia “desarrollo del liderazgo” en relación al resto de familias en cada proceso, con los resultados de las figuras nº5.17 y nº5.18 que contienen el detalle del porcentaje de cada código de liderazgo en estos mismos procesos seleccionados, se obtienen los siguientes resultados:

- En el proceso nº1 de la organización A, la familia del liderazgo representa un 14% los códigos y el 10% de las palabras y es el proceso con mayor porcentaje de esta familia de los 4 procesos comparados. Por tanto, en este proceso el liderazgo es un aspecto planteado con mayor consideración que en el resto de casos.

Incorporando los resultados anteriores de las características del liderazgo incluidas en esta familia y su peso en este proceso (figuras nº17 y nº18), tanto en frecuencia de códigos como en número palabras, este proceso es el que demanda con mayor énfasis decisiones de dirección (códigos 23%, palabras 30%) y un mayor ejercicio del liderazgo (códigos 24%, palabras 23%) y dotar al proceso de un discurso estratégico (9% códigos, 18% en palabras) que ayude a cohesionar e implicar a la organización en torno a la estrategia.

En este sentido podemos concluir que este proceso es donde se manifiesta una mayor necesidad de liderazgo en el proceso de *strategizing* y revela una clara necesidad de toma de decisiones y de un liderazgo más sólido.

- En cambio en el proceso nº7 de la organización B, la familia de “desarrollo del liderazgo” representa un porcentaje en códigos del 10% y en palabras del 7%. Analizando las características del liderazgo consideradas, en este caso el protagonismo lo adquiere la necesidad de una mayor implicación por parte de las personas de la organización (códigos 16%, palabras 14%) y de clarificar responsabilidades (códigos 9%, palabras 26%) aspecto con un mayor porcentaje en relación a los otros casos analizados.

En este proceso, por tanto, se espera del liderazgo que consiga una mayor implicación de la organización y de la dirección corporativa en el proceso de *strategizing* así como una mejor gestión organizativa de asignación de funciones y responsabilidades.

Estas conclusiones tienen sentido en este caso al tratarse de un proceso en el nivel meso de una unidad enmarcada en una organización compleja, donde las relaciones y división de funciones son más difíciles de establecer y delimitar como muestran los resultados y donde el apoyo corporativo es clave para conseguir sus objetivos estratégicos, y por tanto, en este contexto el rol del líder es fundamental para conseguir este soporte organizativo.

- En el proceso nº4 de la organización C, el peso relativo de la familia de “desarrollo del liderazgo” frente a las otras familias es del 8% (códigos) y 6% (palabras) situándose en tercer lugar en relación con los dos procesos anteriormente expuestos. Analizando las características del liderazgo planteadas en este proceso destaca la gestión de las personas (22% códigos, 25% palabras) aspecto que obtiene el mayor protagonismo.

A continuación se manifiesta la necesidad de un ejercicio de liderazgo fuerte (22% códigos, 16% palabras) y cabe destacar que en este proceso es donde se plantea como problema la ambigüedad en el ejercicio del liderazgo.

Por tanto en este caso el liderazgo no es un tema tan crítico como en los casos anteriores pero su ejercicio con determinación y la gestión de personas se manifiestan como aspectos que preocupan en una organización sometida a una transición en el liderazgo por cambio del

máximo directivo. Esto conlleva también la consolidación del nuevo equipo directivo y de los cambios organizativos y por tanto es coherente que surja como tema crítico la gestión de personas.

- El proceso nº5 de la organización D, el peso de la familia del liderazgo es el menos relevante (6% códigos, 3% palabras). En este caso en relación a las características del liderazgo tratadas, destaca con especial énfasis la disponibilidad de información y el desarrollo de capacidades pues al ser un tipo de organización muy descentralizada presenta estas carencias para ejercer el liderazgo.

En este proceso el papel del discurso estratégico es relevante (31% en códigos y palabras) y es el aspecto con un mayor porcentaje en relación a los otros procesos, ya que actúa como elemento cohesionador ante una organización con dificultades para la integración de las estrategias de sus unidades.

5.5.3 Conclusiones de los resultados

Si tenemos en cuenta el tipo de liderazgo ejercido en cada proceso, podemos concluir que donde se manifiestan mayores carencias de liderazgo y por tanto se demanda un mayor ejercicio de liderazgo en el proceso de *strategizing*, se plantea la necesidad de que el líder ejerza una mayor influencia por medio de la toma de decisiones y la articulación de un discurso estratégico que promueva la máxima participación e implicación de la organización.

En los procesos donde la complejidad de la organización es mayor y por tanto la influencia del liderazgo es más difícil de ser ejercida por existir culturas internas más resistentes a aceptar directrices, se manifiesta con mayor preponderancia la necesidad de clarificar responsabilidades, gestionar a las personas con flexibilidad y disponer de un discurso que fomente la cohesión interna en torno a un proyecto de futuro.

También podemos concluir que el discurso estratégico como aglutinador de sentido en el proceso de *strategizing* adquiere un papel más destacado en las organizaciones menos cohesionadas donde la necesidad de dar sentido al proyecto común es más crítica, convirtiéndose en un elemento de integración esencial.

Las expectativas sobre el ejercicio del liderazgo en los procesos de *strategizing* podemos interpretar que están condicionadas, por un lado, por la cultura interna de la organización fruto de su *praxis* y de sus antecedentes históricos. Y por otro lado su estructura, nivel de cohesión y madurez en procesos estratégicos, son elementos que determinan también los requerimientos hacia el líder.

En general, en todos los procesos de *strategizing* analizados, la práctica de los *strategic workshops* ha permitido al líder comunicar progresivamente su visión sobre los antecedentes de la organización, sobre la situación presente y sobre los retos de futuro. Todo ello ha facilitado la asimilación y comprensión por parte de los participantes de los cambios necesarios a realizar y del sentido de la estrategia en su conjunto.

En este sentido el impacto de la articulación de los procesos de *strategizing* mediante *strategic workshops* coincide con las conclusiones de los estudios teóricos de referencia (Hodgkinson, 2006; Macintosh, 2010) pues permiten a los managers entender las decisiones necesarias y las condiciones para alcanzar el éxito al conseguir también un mejor entendimiento de la posición competitiva, los condicionantes del entorno y las capacidades internas. Además este tipo de prácticas facilitan a la alta dirección el conseguir el compromiso necesario para las acciones requeridas para llevar a cabo la estrategia.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES Y DESARROLLO TEÓRICO

Seguidamente se presentan los puntos considerados para presentar la síntesis final de la presente investigación:

- 6.1 Discusión de los resultados y conclusiones.
- 6.2 Contribución desde la perspectiva del *strategizing* y el liderazgo.
- 6.3 Limitaciones de la investigación y líneas de investigación futuras.

6.1 Discusión de los resultados y conclusiones

Como consecuencia de la investigación realizada, los resultados del estudio empírico y las conclusiones presentadas, seguidamente se da respuesta a la pregunta de investigación planteada en el apartado 4.2 así como a las sub-preguntas propuestas.

6.1.1 Respuesta a la Pregunta de la Investigación

Como síntesis de los resultados obtenidos podemos destacar los elementos comunes identificados en todos los casos que permiten responder a la pregunta de investigación principal planteada, mediante la proposición descrita seguidamente.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN PRINCIPAL: “¿Qué espera la organización del liderazgo en procesos de *strategizing* articulados mediante la práctica de los *strategic workshops*”.

Aunque los resultados según hemos podido comprobar, presentan variaciones en los énfasis sobre los aspectos esperados del liderazgo en función de la naturaleza de la organización, es decir su cultura organizativa, su estructura, su nivel de cohesión interna y su madurez en procesos de planificación estratégica, podemos concluir la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 1: STRATEGIZING Y LIDERAZGO

Las principales expectativas de la organización sobre el ejercicio del liderazgo en los procesos de *strategizing* se focalizan en que proporcione sentido de dirección, que tome decisiones para facilitar el alcance de los objetivos fijados y que gestione las personas para conseguir su máxima implicación y motivación, promoviendo el desarrollo de capacidades de los miembros de su organización clarificando sus responsabilidades y funciones y aplicando a todo ello la máxima flexibilidad.

6.1.2 Respuesta a la primera Sub-Pregunta de la Investigación

Asimismo, los resultados obtenidos permiten contestar a la primera sub-pregunta de la presente investigación a través de la siguiente proposición.

1ª SUB-PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Qué elementos del liderazgo otorgan mayor sentido (sensemaking) al *strategizing* para los miembros de la organización y facilitan la implantación de la estrategia?

Los procesos de *strategizing* donde la organización demanda un mayor liderazgo, se manifiesta la necesidad de que el líder potencie la toma de decisiones y articule un discurso estratégico que promueva la participación y la implicación de la organización.

En cambio, donde el liderazgo está más consolidado, pero la organización presenta problemas de cohesión interna, se demanda al líder una mayor clarificación de responsabilidades y de asignación de funciones. En estos casos el discurso estratégico también se plantea como elemento necesario para fomentar la integración organizativa en torno a un proyecto de futuro que permita atribuir sentido también a las acciones ya realizadas o en curso.

En definitiva, en base a los resultados de la presente investigación, seguidamente se especifican los elementos clave del liderazgo que se consideran básicas para el *strategizing*, además de las mencionadas por *Vogler et al. (2006)* en los roles esperados del líder (el estratégico, el organizacional y el de cambio). Así las conclusiones del presente estudio revelan la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 2: STRATEGIZING Y ELEMENTOS CLAVE DEL LIDERAZGO

Las principales habilidades requeridas del liderazgo son la toma de decisiones, el desarrollo de capacidades, la flexibilidad, la gestión de la ambigüedad, la capacidad de influencia y de articular un discurso estratégico, la gestión de personas y su empoderamiento. Y finalmente se manifiestan otros aspectos demandados al liderazgo directamente relacionados en conseguir la implicación y la motivación de las personas, con la gestión de sus expectativas y la potenciación de un clima positivo y de confianza.

6.1.3 Respuesta a la segunda Sub-Pregunta de la Investigación

La respuesta a la siguiente sub-pregunta planteada, relativa a especificar la contribución de los *strategic workshops* para que el *strategizing* influya en la mayor parte de la organización, se concreta a continuación.

2ª SUB-PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿En qué contribuyen los *strategic workshops* para que el *strategizing* influya en la mayor parte de la organización?

Los procesos de *strategizing* analizados basados en la práctica concreta de *strategic workshops* permiten una mayor participación de la organización en el proceso así como la asimilación progresiva de los significados asociados, tanto en la interpretación de los antecedentes, como del diagnóstico de la situación actual o de los retos de futuro planteados.

Así mismo, los *strategic workshops* facilitan la comprensión de la estrategia por parte de los directivos y managers de la organización y esta comprensión es más profunda al haber participado en todo el proceso de reflexión y haber consensuado las conclusiones del diagnóstico y las acciones futuras. Así mismo los *strategic workshops* facilitan la puesta en práctica de la estrategia formulada por parte de todos los participantes en estos talleres al articular su avance en base a su aceptación y al no ser entendida como una imposición de la dirección sino como decisiones tomadas en equipo, que han sido analizadas y consensuadas por todos.

En este sentido, otro aspecto relevante aportado en cuanto a los beneficios de los *strategic workshops* es su contribución a dar sentido al balance de las acciones pasadas y presentes, mediante la interpretación conseguida en el trabajo conjunto más el discurso formulado por el líder en el marco de estos talleres. Al ser unos resultados obtenidos mediante prácticas de dinámicas de grupos se interiorizan sus conclusiones dentro de una experiencia vivida y participativa que confluye en unos resultados aceptados por todos sus participantes en contraposición a lo que pudiera ser la presentación de un balance estratégico o un DAFO unidireccional.

De todo ello se concluye la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 3: STRATEGIZING Y STRATEGIC WORKSHOPS

La práctica de los *strategic workshops* potencia una mejor comprensión a los participantes de los condicionantes del entorno, facilitan la puesta en práctica de la estrategia, su comunicación y aceptación así como la preparación de la organización para el cambio.

6.1.3 Respuesta a la tercera Sub-Pregunta de la Investigación

En relación a la última subpregunta planteada para investigar sobre el rol del discurso estratégico la conclusión es la siguiente.

3ª SUBPREGUNTA: ¿Cómo puede influir el discurso estratégico en el *strategizing*?

La presencia del líder en estos *strategic workshops* expresando y articulando su discurso estratégico permite a los participantes comprender el contenido de la estrategia con mayor profundidad, como fruto de las discusiones conjuntas realizadas donde el líder tiene la oportunidad de expresar su posición ante los dilemas o preguntas planteadas y todo ello permite concluir la siguiente proposición.

PROPOSICIÓN 4: STRATEGIZING Y DISCURSO ESTRATÉGICO

El discurso estratégico en el *strategizing* actúa como un elemento clave que aglutina la creación de sentido y significado de la estrategia para la organización. En este sentido del líder se espera que sea capaz de articular un discurso que permita explicar tanto los retos planteados, como las acciones que se llevan a cabo no planificadas pero que encajan perfectamente con la visión, así como las líneas estratégicas fijadas, otorgando sentido (*sensemaking*) y significado a la estrategia para la organización, contribuyendo a su legitimización y potenciando su cohesión en torno a un proyecto de futuro motivador.

6.2 Contribución desde la perspectiva del *strategizing* y el liderazgo

La aportación teórica de la presente investigación en el campo del *strategizing* supone una contribución sobre la influencia del liderazgo en la estrategia como práctica articulada mediante *strategic workshops* de lo cual no hay antecedentes específicos y, por tanto, representa una aportación puntera e innovadora en este campo de investigación y es planteado como tema a investigar por diversos autores referentes en esta disciplina.

En este sentido, la aportación teórica de la presente investigación en relación a los referentes teóricos revisados añade una visión no tratada anteriormente en ninguno de los estudios existentes ya que interrelaciona los tres conceptos relativos a "*strategizing*, liderazgo y *strategic workshops*". Por tanto se realiza una aportación sobre que se espera del liderazgo y sus aspectos más relevantes en los procesos de *strategizing* articulados mediante la práctica de los *strategic workshops* donde se forma la estrategia y se proporciona significado y sentido contando con la intervención de la figura del consultor, de acuerdo con el modelo planteado en la figura nº4.1 del apartado 4.1 de la presente investigación.

Así, tal como muestra la revisión de la literatura del capítulo 2, existen precedentes de estudios sobre la práctica de los *strategic workshops* en los procesos de *strategizing*, pero en ningún caso se ha estudiado la influencia del liderazgo en ellos. Así mismo, el impacto del liderazgo en los procesos de *strategizing* se menciona en diversos artículos pero de forma colateral o complementaria, no como objetivo central de estudio, aún que todos ellos apuntan la necesidad de abordarlo (Whittington, 1996, 2003, 2004; Pye y Pettigrew, 2006; Vogler y Rouzies, 2006; Rouleau, 2006; Jarzabkowski y Spee, 2009).

Seguidamente se detallan las principales contribuciones teóricas de la presente investigación que se añaden las proposiciones presentadas en el anterior apartado 6.1, basadas en los resultados del estudio empírico realizado en los once procesos de *strategizing* articulados mediante 61 *strategic workshops* en cuatro organizaciones del sector de educación superior. Estos procesos han sido analizados bajo el marco teórico de la Teoría de la Práctica Social, entendiendo el proceso de *strategizing* articulado en base a *strategic workshops* como la aplicación de una práctica social concreta de formación de la estrategia donde interactúan los diferentes actores (Whittington 2006b, 2007; Jarzabkowski *et al.*, 2008) de acuerdo con los parámetros básicos del *strategizing* (*praxis, prácticas y profesionales*) y realizando una contribución a la pregunta clave planteada por Whittington (1996) de *¿Cómo se consigue ser un profesional de la estrategia efectivo?*.

En primer lugar, teniendo en cuenta el marco del *strategizing* como una actividad social focalizada en las micro-prácticas de las acciones, interacciones y negociaciones de los actores para conseguir la formación de la estrategia (Johnson *et al.*, 2003; Whittington, 2006a), podemos afirmar que los *strategic workshops* llevados a cabo en los procesos de *strategizing* aportan los aspectos destacados por Hodgkinson (2006) relativos a la comprensión de la estrategia emergente, pero además podemos añadir la siguiente proposición.

PROPOSICIÓN 5: STRATEGIC WORKSHOPS Y ALINEACIÓN ORGANIZATIVA

Los *strategic workshops* en procesos de *strategizing* además de contribuir a la construcción del discurso estratégico del líder de la organización potencian la alineación organizativa en torno al proyecto de futuro que representa.

Esta proposición queda confirmada de forma clara con los resultados del análisis realizado a los largo de los once procesos de *strategizing* donde el principal aspecto valorado del liderazgo aplicado en dichos procesos articulados mediante *strategic workshops* es la construcción del discurso estratégico como elemento clave para la cohesión interna en torno a un proyecto de futuro y para promover la implicación y la motivación de las personas de la organización.

En segundo lugar, la siguiente aportación planteada amplía los beneficios de la práctica concreta de los *strategic workshops* como base de la articulación del proceso de *strategizing* para el ejercicio del liderazgo, partiendo de los principales estudios existentes (Hodgkinson et al., 2006; Bowman, 1995; Clarke, 2011; Johnson, 2001) que destacan los grandes beneficios de los *strategic workshops* en cuanto a aceptación de la estrategia y a su comunicación.

En este sentido la siguiente proposición destaca el papel de los *strategic workshops* en las decisiones críticas como la asignación de recursos.

PROPOSICIÓN 6: STRATEGIC WORKSHOPS Y DECISIONES CRÍTICAS

Los *strategic workshops* permiten articular y exponer al líder máximo de la organización de una forma consensuada, en clave interna, los aspectos críticos de la asignación de recursos y de personas así como los aspectos a resolver de la coordinación. Además, en clave externa, se plantea al máximo líder de la organización la adopción de las decisiones necesarias para conseguir la mejora del posicionamiento competitivo y la mejora de la proyección de la organización.

La tercera contribución en relación al liderazgo en procesos de *strategizing* es la relativa a su relación con la cultura organizativa o “carácter de la organización” (Selznick, 1957; Mintzberg, 1987):

PROPOSICIÓN 7: STRATEGIZING Y CULTURA ORGANIZATIVA

Es clave que el líder el que consiga la correcta comprensión del nivel de desarrollo existente en la organización en competencias clave para la aplicación del *strategizing* como la cultura de planificación estratégica o la rendición de cuentas así como el claro entendimiento de los mecanismos de integración y cohesión interna para consolidar los procesos de *strategizing* y en definitiva de la cultura interna o carácter organizativo

De hecho esta aportación queda perfectamente documentada por los resultados del análisis empírico que destacan de forma prominente en relación a la cultura organizativa como aspectos esperados del líder la clarificación de responsabilidades y funciones, el desarrollo de capacidades y la toma de las decisiones necesarias para la mejora de la posición competitiva de la organización, como aspecto estratégico clave planteado en todos los procesos analizados. Por tanto la contribución que se explicita es el nexo entre el *strategizing* y la correcta comprensión de la cultura interna de la organización como aspecto vital para el liderazgo efectivo en la aplicación de la estrategia como práctica.

Por último, la cuarta contribución está relacionada con la gobernanza y añade a las aportaciones de Jarzabkowski (2005) añade la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 8: La importancia clave para el ejercicio del liderazgo en procesos de *strategizing* de disponer de la información necesaria para la toma de decisiones y adoptarlas con la máxima transparencia asegurando la reputación organizativa como base del modelo de gobierno que garantice la capacidad competitiva de la organización. Aun que se señala también, precisamente el gap existente en las organizaciones estudiadas en el punto de la disponibilidad de la información como soporte a los procesos de decisión.

6.3 Limitaciones de la investigación y líneas de investigación futuras

La primera limitación de la presente investigación es que se circunscribe en el sector de la educación superior española con casos de universidades de Cataluña y por tanto las conclusiones contienen esta limitación geográfica y sectorial que no permiten ser extrapoladas a otros sectores de actividad y a otras geografías.

Así mismo dada la extrema sensibilidad de la información tratada sobre la estrategia propia de cada institución, y de los temas tratados que afectan a los equipos de dirección de los mismos, se ha extremado la prudencia y el aseguramiento de la máxima confidencialidad de los datos trabajados de forma que quede garantizado el anonimato y la no posible identificación y asociación de los datos a cada institución. En conjunto, esto supone una limitación para no exponer de forma directa los datos tratados de cada caso.

En definitiva las conclusiones de esta tesis no se pueden generalizar, aunque la investigación cualitativa realizada permite presentar una primera aproximación sobre el impacto del liderazgo ejercido en los *strategic workshops* en procesos de *strategizing* como una aportación de significado o *sensemaking* y motivación para la organización.

Por otro lado, dado el carácter exploratorio de la presente investigación, se proponen algunas nuevas líneas de investigación que permitirían aportar un mayor conocimiento futuro sobre las implicaciones del liderazgo en los procesos de *strategizing*. Estas líneas se concretan en los siguientes aspectos:

- El presente trabajo está centrado en universidades de Cataluña y propone extender este estudio a universidades del resto de España y también de otros países para disponer de resultados que superen la limitación geográfica y cultural de la presente investigación.

- Otra línea de trabajo recomendada es analizar el impacto del liderazgo en procesos de *strategizing* en otras instituciones del sector público y el sector empresarial y comparar los resultados con los obtenidos en el sector de la educación superior para así permitir obtener conclusiones sobre la relación de liderazgo y *strategizing*, no ligadas a este sector específico educativo.

- Finalmente, otra línea de trabajo planteada es la de profundizar en el rol del consultor y su influencia en el proceso de *strategizing* y en el liderazgo del proceso por parte del equipo de dirección. Así mismo, como señalan diversos autores en este campo de investigación (Whittington, 2006c; Jarzabkowski, 2009), existen pocos estudios empíricos que analicen el impacto en el *strategizing* de la utilización de herramientas prácticas, artefactos y técnicas de consultoría en los *strategic workshops* aportadas por el consultor (flipcharts, metaplan, p.points, etc.). Con el material empírico de la presente investigación sería posible continuar en esta línea de investigación y aportar resultados interesantes aplicables en el ámbito del *strategizing*.

CAPÍTULO 7 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. 1980th ed. United States of America: Richard D. Irwin, INC, 1971. ISBN 0-87094-208-5.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc., 1965.
- ANSOFF, H. Igor; and BRANDENBURG, R. G. The General Manager of the Future. *California Management Review*, Spring69, 1969, vol. 11, no. 3, pp. 61-72. ISSN 00081256.
- ARMSTRONG, J. S. The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Reply. *Strategic Management Journal*, /03Mar/Apr86, 1986, vol. 7, no. 2, pp. 183-185. ISSN 01432095.
- BABEAU, Oliver. La fabrique de la stratégie. France, Paris: Vuibert, 2006. *Management Stratégique, Mise En Scène Et Consulting*, pp. 197. ISBN 2-7117-6952-6.
- BALOGUN, Julia; HUFF, Anne Sigismundand JOHNSON, Phyl. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 01, 2003, vol. 40, no. 1, pp. 197-224. ISSN 00222380.
- BALOGUN, Julia; and JOHNSON, Gerry. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 2005, vol. 26, no. 11, pp. 1573. ISSN 01708406.
- BALOGUN, Julia; and JOHNSON, Gerry. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 08, 2004, vol. 47, no. 4, pp. 523-549. ISSN 00014273.
- BARRY, DAVID; and ELMES, MICHAEL. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, 04, 1997, vol. 22, no. 2, pp. 429-452. ISSN 03637425.
- BEECH, Nic; and JOHNSON, Phyl. Discourses of Disrupted Identities in the Practice of Strategic Change: The Mayor, the Street-Fighter and the Insider-Out. *Journal of Organizational Change Management*, 01, 2005, vol. 18, no. 1, pp. 31-47. ISSN 09534814.
- BOJE, David M. Consulting and Change in the Storytelling Organisation. *Journal of Organizational Change Management*, 03, 1991, vol. 4, no. 3, pp. 7. ISSN 09534814.
- BONET, Eduard. Publicaciones de la residència d'investigadors CSIC- Generalitat de Catalunya, 2009. *Gabriel Ferrater i Robert Musil: Entre Les Ciències i Les Lletres*. ISBN B-16388-2009.
- BONET, Eduard; PONS, Catalina and IGLESIAS, Oriol. *A Study of Hitchcock's Film the Rear Window, on how we Interpret Social Actions*. PhD Education on Management Microseries 2 ed. ESADE (URL) in collaboration with EDAMBA, EUDOKMA and IGSOC, 2003.
- BOURDIEU, Pierre. Méditations Pascaliennes. *Paris: Seuil.*, 1997.
- BOURDIEU, Pierre. Practical Reasons. *Polity (1998)*, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. The Logic of Practice. *Cambridge: Polity Press.*, 1990.
- BOURGEOIS, L. J.,III; and BRODWIN, David R. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, Jul/Sep, 1984, vol. 5, no. 3, pp. 241. ISSN 01432095.
- BOWMAN, Cliff. Strategy Workshops and Top-Team Commitment to Strategic Change. *Journal of Managerial Psychology*, 1995, vol. 10, no. 8, pp. 4 ABI/INFORM Complete. ISSN 02683946.
- BOWMAN, Edward H. Epistemology, Corporate Strategy, and Academe. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, Winter 1974, 1974, vol. 15, no. 2, pp. 35 ABI/INFORM Complete. ISSN 0019848X.

BOYATZIS, Richard E.; and MCCLELLAND, David C. Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 12, 1982, vol. 67, no. 6, pp. 737-743. ISSN 00219010.

BRACKER, Jeffrey. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, Apr, 1980, vol. 5, no. 2, pp. 219. ISSN 03637425.

CALVERT, Gene; MOBLEY, Sandraand MARSHALL, Lisa. Grasping the Learning Organization. *Training & Development*, 06, 1994, vol. 48, no. 6, pp. 38. ISSN 10559760.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. *Cambridge (Mass.): The M.I.T. Press, 12th Printing (1982)*, 1962.

CHUA, Wai Fong. Accounting, Measuring, Reporting and Strategizing – Re-using Verbs: A Review Essay. *Accounting, Organizations & Society*, 05, 2007, vol. 32, no. 4, pp. 487-494. ISSN 03613682.

CLARKE, Ian; KWON, Winstonand WODAK, Ruth. A Context-Sensitive Approach to Analysing Talk in Strategy Meetings. *British Journal of Management*, 2011, pp. 1 DOI.

COLVILLE, Ian D.; and MURPHY, Anthony J. Leadership as the Enabler of Strategizing and Organizing. *Long Range Planning*, 12, 2006, vol. 39, no. 6, pp. 663-677. ISSN 00246301.

CYERT, Richard M. Aa.Vv., 1968, vol. 2, no. 249.

CZARNIAWSKA, Barbara. Discourse as the Means of Community Creation. *Scandinavian Journal of Management*, 09, 2008, vol. 24, no. 3, pp. 199-208. ISSN 09565221.

CZARNIAWSKA, Barbara; and JOERGES, Bernward. The Question of Technology, Or how Organizations Inscribe the World. *Organization Studies (Walter De Gruyter GmbH & Co.KG.)*, 05, 1998, vol. 19, no. 3, pp. 363-385. ISSN 01708406.

DE CERTEAU, M. The Practice of Everyday Life. *Berkeley: University of California Press.*, 1984.

DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. *New York: Harper & Brothers Publishers.*, 1954.

FENTON, Chris; and LANGLEY, Ann. Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Les Cahiers De Recherche Du GÉPS*, May 2008, 2008, vol. 2, no. 6. ISSN 1917-6228.

FOUCAULT, M. Power / Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977. *New York: Pantheon Books.*, 1980.

FOUCAULT, M. Discipline and Punish. the Birth of the Prison. *New York: Pantheon Books.*, 1977.

GIDDENS, Anthony. The Constitution of Society. *Cambridge: Polity Press*, 1984.

GIDDENS, Anthony. Central Problems in Social Theory: Action, Structure Ans Contradiction in Social Analysis. *London: Macmillan.*, 1979.

GLASER, Barney G. Conceptualization: On Theory and Theorizing using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 2002, vol. 1 (2), no. 3.

GLASER, Barney G. Basics of Grounded Theory Analysis. *The Sociology Press: Mill Valley, Ca.*, 1992.

GLASER, Barney G. Theoretical Sensivity. *The Sociology Press: Mill Valley, Ca.*, 1978.

GLASER, Barney G.; and STRAUSS, Anselm L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *Aldine: New York.*, 1967.

GLUCK, Frederick W. Strategic Management for the Eighties. *McKinsey Quarterly*, Summer83, 1983, no. 2, pp. 2-17. ISSN 00475394.

GLUCK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen P. and WALLECK, A. S. Strategic Management for Competitive Advantage. *McKinsey Quarterly*, 09, 1980, no. 4, pp. 2-16. ISSN 00475394.

GLUECK, William F. Business Policy: Strategy Formation and Management Action. *New York: McGraw-Hill*, 1976.

GOLSORKHI, Damon, et al. Strategy as Practice. First published 2010 ed. United States of America, New York: Cambridge University Press, 2010. *Why is Strategy as Practice?*, pp. 1. ISBN 978-0-521-51728-7.

GOULDING, Christina. Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology. *European Journal of Marketing*, 03, 2005, vol. 39, no. 3, pp. 294-308. ISSN 03090566.

HENDRY, John. Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. *The Journal of Management Studies*, Nov, 2000, vol. 37, no. 7, pp. 955. ISSN 00222380.

HENDRY, John; and SEIDL, David. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 01, 2003, vol. 40, no. 1, pp. 175-196. ISSN 00222380.

HENRY MINZTBERG. Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science (Pre-1986)*, Oct 1971, 1971, vol. 18, no. 2, pp. B97 ABI/INFORM Complete. ISSN 00251909.

HODGKINSON, Gerard P.; and CLARKE, Ian. Exploring the Cognitive Significance of Organizational Strategizing: A Dual-Process Framework and Research Agenda. *Human Relations*, 01, 2007, vol. 60, no. 1, pp. 243-255. ISSN 00187267.

HODGKINSON, Gerard P., et al. The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-Ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, Oct, 2006, vol. 39, no. 5, pp. 479. ISSN 00246301.

HOON, Christina. Metaphors as Sensemaking Practice in Strategy Making. *Egos*, 2009.

HOON, Christina. Committees as Strategic Practice: The Role of Strategic Conversation in a Public Administration. *Human Relations*, 06, 2007, vol. 60, no. 6, pp. 921-952. ISSN 00187267.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice. First published 2010 ed. Cambridge University Press, 2010. *An Activity-Theory Approach to Strategy as Practice*, pp. 127. ISBN 978-0-521-51728-7.

JARZABKOWSKI, Paula. Shaping Strategy as a Structuration Process. *Academy of Management Journal*, 08, 2008, vol. 51, no. 4, pp. 621-650. ISSN 00014273.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice: An Activity Based Approach. *London: SAGE.*, 2005.

JARZABKOWSKI, PAULA. *Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective*. Academy of Management, 08, 2004. ISBN 15438643.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *The Journal of Management Studies*, Jan, 2003, vol. 40, no. 1, pp. 23. ISSN 00222380.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia and SEIDL, David. Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, Jan 2007, 2007, vol. 60, no. 1, pp. 5-27 ABI/INFORM Complete. ISSN 00187267.

- JARZABKOWSKI, Paula; and FENTON, Evelyn. Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 12, 2006, vol. 39, no. 6, pp. 631-648. ISSN 00246301.
- JARZABKOWSKI, Paula; and PAUL SPEE, A. Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*, Mar, 2009, vol. 11, no. 1, pp. 69. ISSN 14608545.
- JARZABKOWSKI, Paula; and SEIDL, David. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies (01708406)*, 11, 2008, vol. 29, no. 11, pp. 1391-1426. ISSN 01708406.
- JARZABKOWSKI, Paula; and SILLINCE, John. A Rhetoric-in-Context Approach to Building Commitment to Multiple Strategic Goals. *Organization Studies (01708406)*, 11, 2007, vol. 28, no. 11, pp. 1639-1665. ISSN 01708406.
- JARZABKOWSKI, Paula; and WHITTINGTON, Richard. Hard to Disagree, mostly. *Strategic Organization*, 02, 2008, vol. 6, no. 1, pp. 101-106. ISSN 14761270.
- JARZABKOWSKI, Paula; and WHITTINGTON, Richard. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, Dec, 2008, vol. 17, no. 4, pp. 282. ISSN 10564926.
- JARZABKOWSKI, Paula; and WILSON, David C. Actionable Strategy Knowledge:* A Practice Perspective. *European Management Journal*, Oct, 2006, vol. 24, no. 5, pp. 348. ISSN 02632373.
- JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif and WHITTINGTON, Richard. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 01, 2003, vol. 40, no. 1, pp. 3-22. ISSN 00222380.
- JOHNSON, Phyl; BALOGUN, Julia and BEECH, Nic. Strategy as Practice. First Published 2010 ed. ed. United States of America, New York: Cambridge University Press, 2010. *Researching Strategist and their Identity in Practice: Building "Cole-with" Relationships*. ISBN 978-0-521-51728-7.
- KENNY, John. Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context. *Project Management Journal*, Mar, 2003, vol. 34, no. 1, pp. 43. ISSN 87569728.
- LA VILLE, Valérie-Inés; and MOUNOUD, Éléonore. La fabrique de la stratégie. France, Paris: Vuibert, 2006. *La Créativité De l'Agir Ordinaire: Éléments Pou Une Approche Énactive*, pp. 91. ISBN 2-7117-6952-6.
- LAINE, Pikka-Maaria; and VAARA, Eero. Struggling Over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group. *Human Relations*, Jan, 2007, vol. 60, no. 1, pp. 29. ISSN 00187267.
- LANGLEY, Ann. Strategy as Practice. First published 2010 ed. United States of America, New York: Cambridge University Press, 2010. *The Challenge of Developing Cumulative Knowledge about Strategy as Practice*, pp. 91. ISBN 978-0-521-51728-7.
- LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, Jul, 1960, vol. 38, no. 4, pp. 45-56. ISSN 00178012.
- LOUNSBURY, Michael. Book Review: Paula Jarzabkowski: Strategy as Practice: An Activity-Based Approach. *Organization Studies*, 2006, vol. 27, no. 6, pp. 906. ISSN 01708406.
- LOUNSBURY, Michael; and CRUMLEY, Ellen T. New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies (01708406)*, 07, 2007, vol. 28, no. 7, pp. 993-1012. ISSN 01708406.
- LUHMANN, N. Social Systems. *Stanford: Stanford University Press.*, 1995.
- LUHMANN, N. The Autopoiesis of Social System . *London: SAGE.*, 1986.

- MACINTOSH, Robert; MACLEAN, Donald and SEIDL, David. Strategy as Practice. United States of America, New York: Cambridge University Press, 2010. *Unpacking the Effectivity Paradox of Strategy Workshops: Do Strategy Workshops Produce Strategic Change?*, pp. 291. ISBN 978-0-521-51728-7.
- MAITLIS, Sally; and LAWRENCE, Thomas B. Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies*, 01, 2003, vol. 40, no. 1, pp. 109-139. ISSN 00222380.
- MANTERE, Saku. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 03, 2008, vol. 45, no. 2, pp. 294-316. ISSN 00222380.
- MARCH, James G. How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction*, 06, 1991, vol. 6, no. 2, pp. 95. ISSN 07370024.
- Marion Spendlove. Competencies for Effective Leadership in Higher Education. *The International Journal of Educational Management*, 2007, vol. 21, no. 5, pp. 407-417 ABI/INFORM Complete. ISSN 0951354X.
- MARTIN, W. Recent Theories of Narrative . *Ithaca. N Y : Cornell University Press*, 1986.
- MELIN, Leif; and NORDQVIST, Mattias. The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business. *Strategic Organization*, 08, 2007, vol. 5, no. 3, pp. 321-333. ISSN 14761270.
- MINZTBERG, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, /01Jan/Feb94, 1994, vol. 72, no. 1, pp. 107-114. ISSN 00178012.
- MINZTBERG, Henry. THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY. *California Management Review*, Fall, 1987, vol. 30, no. 1, pp. 11. ISSN 00081256.
- MINZTBERG, Henry. Who should Control the Corporation?. *McKinsey Quarterly*, 09, 1985, no. 3, pp. 47-64. ISSN 00475394.
- MINZTBERG, Henry. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 03, 1980, vol. 26, no. 3, pp. 322-341. ISSN 00251909.
- MINZTBERG, Henry. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Inc., 1979. ISBN 84-344-6102-1.
- MINZTBERG, Henry. Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, Winter73, 1973, vol. 16, no. 2, pp. 44-53. ISSN 00081256.
- MINZTBERG, Henry; and LAMPEL, Joseph. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, Spring99, 1999, vol. 40, no. 3, pp. 21-30. ISSN 0019848X.
- NEWMAN, W. H.; and LOGAN, J. P. Strategy, Policy and Central Management. *Cincinnati: South-Western Publishing.*, 1971.
- NOBLE, Charles H. Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*, Nov/Dec, 1999, vol. 42, no. 6, pp. 19. ISSN 00076813.
- NORTH, Douglass C. Institutions and the Process of Economic Change. *Management International*, 2005, vol. 9, no. 3, pp. 1 ABI/INFORM Complete.
- NORTH, Douglass C. Institutional Change and American Economic Growth . *Cambridge and New York: Cambridge University Press.*, 1971.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development. *MIS Quarterly*, 09, 1993, vol. 17, no. 3, pp. 309-340. ISSN 02767783.

- PALMER, Mark; and O'KANE, Paula. Strategy as Practice: Interactive Governance Spaces and the Corporate Strategies of Retail Transnationals. *Journal of Economic Geography*, 07, 2007, vol. 7, no. 4, pp. 515-535. ISSN 14682702.
- PASCALE, Richard T. Managing on the Edge: How Successful Companies use Conflict to Stay Ahead. *London: Viking*, 1990.
- PASCALE, Richard T.; and ATHOS, Anthony G. The Art of Japanese Management. *New York: Simon & Shuster*, 1981.
- PEARCE II, John A. An Executive-Level Perspective on the Strategic Management Process. *California Management Review*, Fall81, 1981, vol. 24, no. 1, pp. 39-48. ISSN 00081256.
- PETERS, Thomas J.; and WATERMAN, Robert H., Jr. In Search of Excellence. *New York: Harper and Row.*, 1982.
- PORTER, Michael E. Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, Jul, 1980, vol. 36, no. 4, pp. 30-41. ISSN 0015198X.
- Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide.* . Ansi ed., PMI Publications - Global Standar, 2004. ISBN 978-193389051.
- PYE, Annie; and PETTIGREW, Andrew. Strategizing and Organizing: Change as a Political Learning Process, Enabled by Leadership. *Long Range Planning*, 12, 2006, vol. 39, no. 6, pp. 583-590. ISSN 00246301.
- Quy Nguyen Huy. Time, Temporal Capability, and Planned Change. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Oct 2001, 2001, vol. 26, no. 4, pp. 601-623 ABI/INFORM Complete. ISSN 03637425.
- REASON, Peter; and BRADBURY, Hilary. *Handbook of Action Research*. SAGE Publications, 2001. ISBN 0-7619-6645.
- RECKWITZ, Andreas. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 05, 2002, vol. 5, no. 2, pp. 243. ISSN 13684310.
- RICARDO, David. Principles of Political Economy and Taxation. *New York Prometheus Books, 1996.*, 1817.
- Richard Whittington, et al. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, Dec 2006, 2006, vol. 39, no. 6, pp. 615 ABI/INFORM Complete. ISSN 00246301.
- RICOEUR, Paul. Hermeneutics and the Human Sciences: Essays on Language, Action and Interpretation. *Cambridge: Cambridge University Press.*, 1981.
- ROULEAU, Linda. First published 2010 ed. Unites States of America, New York: Cambridge University Press, 2010. *Studying Strategizing through Narratives of Practices*, pp. 258. ISBN 978-0-521-51728-7.
- ROULEAU, Linda. La fabrique de la stratégie. Institut Vital Roux, 2006. *Comprendre La Fabrique De La Stratégie à Partir Des Récits De Pratiques*. ISBN 2-7117-6952-6.
- ROULEAU, Linda. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 11, 2005, vol. 42, no. 7, pp. 1413-1441. ISSN 00222380.
- ROULEAU, Linda; and BALOGUN, Julia. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *The Journal of Management Studies*, 2011, vol. 48, no. 5, pp. 953 ABI/INFORM Complete. ISSN 00222380.

ROWDEN, Robert W. The Learning Organization and Strategic Change. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Summer, 2001, vol. 66, no. 3, pp. 11. ISSN 07497075.

SALVATO, Carlo. The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 01, 2003, vol. 40, no. 1, pp. 83-108. ISSN 00222380.

SAMRA-FREDERICKS, Dalvir. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 01, 2003, vol. 40, no. 1, pp. 141-174. ISSN 00222380.

SCHUTZ, A. Common Sens and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research*. and in Schutz, A. (1962) Collected ed., 1953, vol. XIV, no. n°1, pp. pp. 1-10.

SEIDL, David; BALOGUN, Julia and JARZABKOWSKI, Paula. La fabrique de la stratégie. Institut Vital Roux, 2006. *Stratégie Comme Pratique: Recentrage De La Recherche En Management Stratégique*. ISBN 2-7117-6952-6.

SELZNICK, Philip. Leadership in Administration. *New York: Harper and Row.*, 1957.

SENGE, Peter M. Taking Personal Change Seriously: The Impact of Organizational Learning on Management Practice. *The Academy of Management Executive*, May 2003, 2003, vol. 17, no. 2, pp. 47-50 ABI/INFORM Complete. ISSN 10795545.

SENGE, Peter M. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 1990, vol. 32, no. 1, pp. 7. ISSN 0019848X.

SHENDEL, Dan E.; and HOFER, Charles, W. Strategic Mangement: A New View of Business Policy and Planning. *Boston: Little, Brown & Company, 1th Edition*, 1979.

Sheri-Lynne Leskiw; and Parbudyal Singh. Leadership Development: Learning from Best Practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 2007, vol. 28, no. 5, pp. 444-464 ABI/INFORM Complete. ISSN 01437739.

SILLINCE, John; and MUELLER, Frank. Switching Strategic Perspective: The Reframing of Accounts of Responsibility. *Organization Studies*, 2007, vol. 28, no. 2, pp. 155. ISSN 01708406.

SMITH, David; and ADAMS, Jonathan. Academics Or Executives? Continuity and Change in the Roles of Pro-Vice-chancellors¹. *Higher Education Quarterly*, 2008, vol. 62, no. 4, pp. 340-357. ISSN 1468-2273.

SPEE, A. P.; and JARZABKOWSKI, Paula. Strategic Planning as Communicative Process. *Organization Studies (01708406)*, 09, 2011, vol. 32, no. 9, pp. 1217-1245. ISSN 01708406.

SPENDLOVE, Marion. Competencies for Effective Leadership in Higher Education. *The International Journal of Educational Management*, 2007, vol. 21, no. 5, pp. 407-417 ABI/INFORM Complete. ISSN 0951354X.

STEINER, George, A. Top Management Planning. *New York: Macmillan Publishing Co., 1st Edition*, 1969.

STEINER, George, A.; and MINER, John B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. *New York: Macmillan Publishing Co., 1st Edition*, 1977.

STENSAKER, Inger; and FALKENBERG, Joyce. Making Sense of Different Responses to Corporate Change. *Human Relations*, 01, 2007, vol. 60, no. 1, pp. 137-177. ISSN 00187267.

STRAUSS, Anselm; and CORBIN, Juliet. Grounded Theory in Practice. *SAGE: Newbury Park, CA.*, 1997.

THAKUR, Manub. Involving Middle Managers in Strategy Making. *Long Range Planning*, Oct 1998, 1998, vol. 31, no. 5, pp. 732-741 ABI/INFORM Complete. ISSN 00246301.

- THIÉTART, Raymond-Alain. The Strategic Mix and its Syndromes. *International Studies of Management & Organization*, Fall 2005, 2005, vol. 35, no. 3, pp. 6-24. ISSN 00208825.
- VAARA, Eero. Strategy as Practice. First published 2010 ed. United States of America, New York: Cambridge University Press, 2010. *Critical Discourse Analysis as Methodology in Strategy as Practice Research*, pp. 217. ISBN 978-0-521-51728-7.
- VAARA, Eero. La fabrique de la stratégie. France, Paris: Vuibert, 2006. *La Stratégie Comme Discours: Esquisse d'Un Cadre Conceptuel*, pp. 27. ISBN 2-7117-6952-6.
- VAARA, Eero; KLEYMANN, Birgit and SERISTO, Hannu. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *The Journal of Management Studies*, Jan, 2004, vol. 41, no. 1, pp. 1. ISSN 00222380.
- VOGLER, Éric; and ROUZIES, Audrey. La fabrique de la stratégie France, Paris: Vuibert, 2006. *Les Cadres Intermediaries Fabriquent Aussi La Stratégie*, pp. 109. ISBN 2-7117-6952-6.
- VYGOTSKY, L. S. Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, MA: Harvard University Press., 1978.
- WEICK, Karl E. What Theory is Not, Theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 09, 1995, vol. 40, no. 3, pp. 385-390. ISSN 00018392.
- WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. and OBSTFELD, David. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Jul, 2005, vol. 16, no. 4, pp. 409-421. ISSN 10477039.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy After Modernism: Recovering Practice. *European Management Review*, Spring 2004, 2004, vol. 1, no. 1, pp. 62-68 ABI/INFORM Complete. ISSN 17404754.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy as Practice. First published 2010 ed. United States of America, New York: Cambridge University Press, 2010. *Giddens, Structuration Theory and Strategy as Practice*, pp. 109. ISBN 978-0-521-51728-7.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies (01708406)*, 10, 2007, vol. 28, no. 10, pp. 1575-1586. ISSN 01708406.
- WHITTINGTON, Richard. Learning More from Failure: Practice and Process. *Organization Studies*, 2006b, vol. 27, no. 12, pp. 1903. ISSN 01708406.
- WHITTINGTON, Richard. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 2006a, vol. 27, no. 5, pp. 613. ISSN 01708406.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, Oct, 1996, vol. 29, no. 5, pp. 731. ISSN 00246301.
- WHITTINGTON, Richard, et al. Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, 12, 2003, vol. 12, no. 4, pp. 396-409. ISSN 10564926.
- WHITTINGTON, Richard; and MAYER, Michael. *The European Corporation: Strategy, Structure, and Social Science*. Oxford and New York: Oxford University Press, 2002 EconLit.
- WHITTINGTON, Richard, et al. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, Dec, 2006c, vol. 39, no. 6, pp. 615. ISSN 00246301.
- WHITTINGTON, Richard, et al. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, Dec 2006, 2006, vol. 39, no. 6, pp. 615 ABI/INFORM Complete. ISSN 00246301.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 1981.

WIT, Bob de; and MEYER, Ron. Strategy: Process, Content, Context. an International Perspective. *London: Thompson Learning.*, 2004.

WOOLDRIDGE, Bill; and FLOYD, Steven W. The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, Mar/Apr 1990, 1990, vol. 11, no. 3, pp. 231 ABI/INFORM Complete. ISSN 01432095.

YIN, Robert K. *Case Study Research, Design and Methods*. Fourth Edition ed. SAGE Publications, Inc., 2009. ISBN 978-1-4129-6099-1.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. *Beverly Hills, CA: Sage.*, 1984.

Glosario de conceptos, anglicismos y acrónimos

Conceptos

- **Accounting:** es una actividad práctica, basada en reports narrados y formales generados por actores humanos y con caros sistemas de planificación de recursos de la empresa de forma regular (mensual, semanal, anual, etc.), aunque normalmente no se estudia como una práctica social sino como análisis de patrones y bases de datos (Chua, 2007).
- **Competencias discursivas:** habilidad de los managers para modelar el conocimiento y compartir el mensaje relevante fomentando la participación de forma convincente en su entorno operacional a través de sus acciones discursivas (Rouleau and Balogun, 2011).
- **Cultura interna:** puede asimilarse con la definición de “carácter de una organización” realizada por Selznick (1957) como los compromisos diferenciados e integrados de los modos de actuar y responder generados dentro de la organización.
- **Episodios:** definición Jarzabkowski y Seidl (2007) basado en la de Hendry y Seidl (2003) como un evento con un inicio y un final. Un episodio tiene 3 componentes críticos: iniciación, terminación y conducción. Su función básica de los episodios es simplemente hacer posible suspender o substituir estructuras para un cierto periodo de tiempo. El enlace con *strategizing* es que los episodios estratégicos constituyen la base en el proceso de micro-evolución y selección de opciones en el *strategizing*.
- **General Manager y Top Management o Sénior Managers o equipo de alta dirección:** comprende el CEO de la organización (*chief executive officer*); miembros de la oficina del presidente, vicepresidentes ejecutivos o sénior que tienen responsabilidades interfuncionales; presidentes o managers de divisiones, profit centers multifuncionales, y similares de unidades organizativas parcialmente autónomas. (Andrews, 1971).
- **Management:** es un término que describe una determinada conducta dentro de una organización, siendo el núcleo central de esa conducta tomar decisiones y asignar recursos (Cyret, 1968; Nieto, 2006). Otra definición de management, “*itself may be regarded as leadership in the informed, planned, purposeful conduct of complex organized activity*” (Andrews, 1971). En este sentido, “**General Management**” es el management del total de la compañía o de una sub-unidad autónoma. (Andrews, 1971).

- **Mandos intermedios o Middle managers:** al no existir una definición unificada seguidamente se detallan las definiciones de referencia principales (Vogler, 2006). Se posiciona a 2 o 3 niveles por debajo del presidente director general (Wooldridge y Floid, 1990); (esta definición no indica la diferencia de los mandos intermedios y los mandos operativos).
 - Están posicionados por debajo del vice-presidente y 2 niveles por encima del mánager de 1ª línea (Thakur, 1998).
 - Todo manager situado 2 niveles por debajo del director general y un nivel por encima de los trabajadores y operarios (Huy, 2001).
- **Meetings:** definición Jarzabkowski y Seidl (2007). Encuentro planificado de tres o más personas que se reúnen con un propósito que está estrechamente relacionado con algún aspecto de la organización o grupo de funciones. Es distinto de un encuentro casual, ya que son formales y se consideran como un episodio al implicar a varios actores y temas con un espacio y un tiempo asignado.
- **Práctica vs Praxis:** Tipos de comportamientos rutinizados que consisten en varios elementos interconectados unos con otros: formas de actividades corporales, formas de actividades mentales, objetos y sus usos, conocimiento profundo de la forma de comprender, el saber hacer (“know-how”), estados de emoción y conocimiento emocional (Reckwitz, 2002).

Es necesario distinguir entre "la práctica o praxis" de "las prácticas" (en alemán la diferencia es Praxis o Pracktiken). Praxis es la acción humana completa, y una práctica es una rutina de comportamiento que consta de diferentes elementos interconectados con acciones corporales y mentales de acuerdo con la teoría de las prácticas sociales.

- **Praxis:** Definición de Johnson *et al.* (2010), Praxis en términos Aristotélicos, son las acciones de un hombre libre en una comunidad política y ética. Desde el punto de vista Marxista constituye una acción agenciada en resistencia a la alineación con las condiciones socio-económicas. En resumen lo actores disponen de una “teoría local” sobre lo que hacen lo que significa y porque lo realizan. Así la praxis es la interdependencia entre la teoría y la práctica como una vía para otorgar significado.

Según Jarzabkowski (2010), Praxis se refiere al flujo de actividad donde la estrategia se realiza y que puede ser analizada a diversos niveles, institucional o a nivel miro o individual, o bien a tres niveles, macro meso y micro. Para la Activity Theory se puede estudiar a diferentes niveles a través de dos conceptos, dirigida a objetivos o como actividad colectiva.

- **Profesionales en *strategizing*:** *Strategic managers* o strategists o strategic practitioners son mandos intermedios que aplican o construyen la estrategia con sus decisiones cotidianas.
- **Project Management:** Gestión de proyectos como la disciplina de aplicación de ciertos conocimientos, técnicas, herramientas y capacidades para crear un único producto o servicio (Kenly, 2003). Incluye una serie de prácticas explicitadas en PMBOK Guide (2000).
- **Sensemaking** ha sido definido como un proceso social de creación de significado a través del cual los managers comprenden, interpretan y crean sentido para ellos mismos y para los demás en relación a su contexto de cambio organizativo (Rouleau y Balogun, 2011). Para Weick (2005) sensemaking implica un desarrollo continuo retrospectivo de imágenes plausibles que racionalicen lo que están haciendo las personas.
- ***Strategizing*:** o “estrategia como práctica” La definición de *Strategizing* comúnmente aceptada es que se trata de una actividad social compuesta de prácticas, de rutinas, de discursos, de pensamientos, de acciones singulares, de herramientas, de convenciones y de reglas que contribuyen de forma significativa y/o marginal a la construcción cotidiana de la estrategia de una organización (Golsorkhi, 2006; Whittington 1996, 2006; Jarzabkowski 2007).
- **Strategic Management:** Gestión Estratégica. Unifica la *planificación estratégica* y el *management* en un único proceso. Para ello se utilizan tres mecanismos: *Marco de planificación*, *proceso de planificación* y un *sistema de valores corporativo* (Andrews, 1971).
- **Stakeholders:** grupos de interés para la organización.

Anglicismos utilizados:

- **Blended-learning:** enseñanza semi-presencial.
- **Business Schools:** escuelas de negocios
- **Core values:** valores centrales
- **Family business:** empresa familiar
- **Feedback:** retroalimentación.

- **Flipcharts:** artefactos utilizados en *strategy workshops* (Whittington, 2006c), en este caso se trata de pizarras con rollos de papel.
- **Middle management:** mandos intermedios (ver concepto anteriormente descrito).
- **Top management:** equipo de dirección
- **Partner, Partneship:** socio, trabajo en colaboración.
- **Peers:** colegas del mismo nivel jerárquico.
- **Players:** actores.
- **Retail:** venta al detalle o al por menor.
- **Skills:** habilidades.
- **Strategic workshop:** taller estratégico.
- **Workshop:** taller.

Lista de Acrónimos:

- **SBU:** strategic business units o *unidades de negocio estratégicas*, entendidas como entidades organizativas homogéneas y enfocadas a atender más adecuadamente su mercado y negocio objetivo (Gluck, 1980).
- **DAFO:** herramienta de análisis estratégico que examina las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización (Andrews *et al.*, 1971).
- **CEO:** *Chief Executive Officier* o General Manager.
- **SAP:** acrónimo de *strategy as practice* o *strategizing*, es decir *estrategia como práctica*.
- **TF:** teoría fundamentada.
- **CDA:** critical discourse analysis.

Lista de figuras

Nº	Nombre	Pág.
2.1	Formación de la estrategia	14
2.2	Evolución del sistema formal de planificación estratégica	18
2.3	Formación de la estrategia como un único proceso	22
2.4	Formación de la estrategia y relación con el entorno	23
2.5	Cuatro perspectivas de la estrategia	28
2.6	Cuadro conceptual para el análisis del <i>strategizing</i>	31
2.7	Tipología de investigación en SAP según tipo de profesional y praxis	43
2.8	Relación del esfuerzo de formulación estratégica vs el de implantación	63
2.9	Integración de la narrativa en el <i>strategizing</i>	66
3.1	Metodología basada en 4 casos de estudio	103
4.1	Marco conceptual de la investigación	106
4.2	Procesos contemplados según los niveles organizativos	110
4.3	Visión temporal de los procesos de <i>strategizing</i> analizados	110
4.4	Estructuración de los procesos de <i>strategizing</i> analizados	118
4.5	Esquema del proceso de análisis e interpretación de los datos	122
4.6	Proceso de codificación realizado	127
5.1	Esquema de la familia “Alineación Organizativa”	134
5.2	Esquema de la familia “Análisis de Precedentes”	138
5.3	Esquema de la familia “Consultoría Estratégica”	143
5.4	Esquema de la familia “Cultura Interna”	151
5.5	Esquema de la familia “Desarrollo del Liderazgo”	159
5.6	Esquema de la familia “Estrategia como Práctica”	167
5.7	Esquema de la familia “Formulación Estratégica”	176
5.8	Esquema de la familia “Gestión del Cliente”	180
5.9	Esquema de la familia “Gobernanza”	186

Nº	Nombre	Pág.
5.10	Esquema de la familia “Implantación Estratégica”	192
5.11	Esquema de la familia “Líneas Estratégicas”	197
5.12	Documentos codificados vs documentos disponibles	199
5.13	Análisis de la frecuencia de las familias de códigos	200
5.14	Análisis del número de palabras por familias	201
5.15	Frecuencia de los códigos incluidos en “Liderazgo”	207
5.16	Número de palabras incluidas cada código de “Liderazgo”	208
5.17	Frecuencia de los códigos de la familia de “Liderazgo” por procesos	210
5.18	Frecuencia de las palabras de la familia de “Liderazgo” por procesos	210
5.19	Ponderación del porcentaje de códigos de cada familia por procesos	212
5.20	Ponderación del porcentaje de nº palabras de cada familia por procesos	213

Lista de tablas

Nº	Nombre	Pág.
2.1	Evolución del concepto de estrategia	13
2.2	Modelo de implantación de la estrategia y roles de liderazgo	63
2.3	Criterios para la “narración de prácticas” aplicada a <i>strategizing</i>	90
4.1	Detalle de los <i>strategic workshops</i> y participantes de cada caso	112
4.2	Relación cronológica de procesos de <i>strategizing</i> y <i>strategic workshops</i>	115
4.3	Documentos codificados por organización y fases	121

ANEXOS

- **Anexo 1: índice de la documentación analizada agrupada por fases (Ex - Ante, Durante, Ex - Post).**
- **Anexo 2: índice de la documentación analizada asociada a los *strategic workshops*.**
- **Anexo 3: relación de formularios utilizados en los procesos de *strategizing*.**
- **Anexo 4: Resumen de la revisión de la literatura.**

Anexo 1: Índice de la documentación analizada agrupada por fases (Ex - Ante, Durante, Ex - Post)

Nº documento	Nombre Documento	Ex-Ante	Durante	Ex-Post
P 1	A Propuesta proyecto inicial.pdf	1	0	0
P 2	A Proyecto_Priorización Fase 1a Preparación.pdf	1	0	0
P 3	A_Acta Dirección_reunión_1.doc	1	0	0
P 4	A_Acta Dirección_reunión_2.doc	1	0	0
P 5	A_Acta Dirección_reunión_3.doc	1	0	0
P 6	A_Acta Dirección_reunión_4.doc	1	0	0
P 7	A_Acta Dirección_reunión_5.doc	1	0	0
P 8	A_Acta Dirección_reunión_6.doc	1	0	0
P 9	A_Acta Dirección_reunión_7.doc	1	0	0
P 10	A_Acta Dirección_reunión_8.doc	1	0	0
P 11	A_Acta Dirección_reunión_9.doc	1	0	0
P 12	A_Acta Dirección_reunión_10.doc	1	0	0
P 13	A_Acta Dirección_reunión_11.doc	1	0	0
P 14	A_Acta Dirección_reunión_12.doc	1	0	0
P 15	A_Acta Dirección_reunión_13.doc	1	0	0
P 16	A_Resumen Reuniones iniciales Dirección.pdf	1	0	0
P 17	A_Guión_Sesión Kick-Off.doc	0	1	0
P 18	A_Agenda_Kick-Off.doc	0	1	0
P 19	A_Kick-off.pdf	0	1	0
P 20	A_Resultados Kick-off.pdf	0	1	0
P 21	A_1a sesión_0159.JPG	0	1	0
P 22	A_1a sesión_0163.JPG	0	1	0
P 23	A_1a sesión_0170.JPG	0	1	0
P 24	A_1a sesión_0169.jpg	0	1	0
P 25	A_Guión_2a Sesión.doc	0	1	0
P 26	A_Agenda_2a sesión.doc	0	1	0
P 27	A_2a sesión.pdf	0	1	0
P 28	A_Resultados 2a sesión.pdf	0	1	0
P 29	A_Marco estratégico.pdf	0	1	0
P 30	A_Guión_3a Sesión.doc	0	1	0
P 31	A_Agenda_3a sesión.doc	0	1	0
P 32	A_presentación 3a sesión.pdf	0	1	0
P 33	A_Resultados 3a Sesión.pdf	0	1	0
P 34	A_Guión_4a Sesión.doc	0	1	0
P 35	A_Agenda_4a sesión.doc	0	1	0
P 36	A_4a sesión Ejercicio sobre valores.doc	0	1	0

Nº documento	Nombre Documento	Ex-Ante	Durante	Ex-Post
P 37	A_4a sesión Resumen Misión_Visión_Valores.doc	0	1	0
P 38	A_4a sesión resumen final.pdf	0	1	0
P 39	A_4a Resultados sesión.pdf	0	1	0
P 40	A_CdG_informe_final.pdf	0	0	1
P 41	A-Acta1 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	1	0	0
P 42	A-Acta2 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	1	0	0
P 43	A-Acta3 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0
P 44	A-Acta4 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0
P 45	A-Acta5 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0
P 46	A-Acta6 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0
P 47	A-Acta7 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0
P 48	A-Acta8 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0
P 49	A-Acta9 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0
P 50	A_Informe-Equipo de Trabajo.doc	1	0	0
P 51	A_Marco estratégico vfinal.doc	0	0	1
P 52	A_4a sesión 2011 243.jpg	0	1	0
P 53	A-4a sesión 2011 362.jpg	0	1	0
P 54	B_Plan Estratégico Fase 1 Preparación.pdf	1	0	0
P 55	B_Plan Estratégico Presentación.pdf	1	0	0
P 56	B_Acta Reunión.doc	1	0	0
P 57	B_Agenda_Kick-Off.doc	0	1	0
P 58	B_Guión_Taller_Kick-Off.doc	0	1	0
P 59	B_Kick-off contenido.pdf	0	1	0
P 60	B_Resultados Kick-off.pdf	0	1	0
P 61	B_1a sesión 2010 003.jpg	0	1	0
P 62	B_1a sesión 2010 026.jpg	0	1	0
P 63	B_1a sesión 2010 038.jpg	0	1	0
P 64	B_Guión_2a sesión.doc	0	1	0
P 65	B_2a Sesión contenido.pdf	0	1	0
P 66	B_Resultados 2a Sesión.pdf	0	1	0
P 67	B_2a sesión 2010.jpg	0	1	0
P 68	B 2a sesión 2010 021.jpg	0	1	0
P 69	B_2a sesión 2010 025.jpg	0	1	0
P 70	B_2a sesión 2010 030.jpg	0	1	0
P 71	B_Plan Estratégico Presentación Dirección.pdf	0	1	0
P 72	B_Organización Fase 3.pdf	0	1	0
P 73	B_Fase 3 Mapa de Procesos.pdf	0	1	0
P 74	B_Pautas Unidades Plan Estratégico mayo10.pdf	0	1	0
P 75	B_3a Sesión oct2010.pdf	0	1	0
P 76	B_Resultados 3a Sesión oct2010.pdf	0	1	0

Nº documento	Nombre Documento	Ex-Ante	Durante	Ex-Post
P 77	B_3a sesión 001.jpg	0	1	0
P 78	B_3a sesión 002.jpg	0	1	0
P 79	B_3a sesión 004.jpg	0	1	0
P 80	B_foto clausura_0167.jpg	0	1	0
P 81	B_foto clausura_0196.jpg	0	1	0
P 82	B_foto clausura_0130.jpg	0	1	0
P 83	B_foto clausura_0154.jpg	0	1	0
P 84	B_Folleto Plan estratégico v1.docx	0	0	1
P 85	B_Plan estratégico 2011-14.pdf	0	0	1
P 86	B_Plan estratégico integración.pdf	0	0	1
P 87	C5_PEl proceso.pdf	1	0	0
P 88	C5_agenda_1r workshop.doc	0	1	0
P 89	C5_Guión 1r workshop.doc	0	1	0
P 90	C5_1r Workshop.pdf	0	1	0
P 91	C5__Resultados Workshop 1.pdf	0	1	0
P 92	C5_agenda Workshop 2.doc	0	1	0
P 93	C5_guión Workshop 2.docx	0	1	0
P 94	C5_Resultados Workshop 2.pdf	0	1	0
P 95	C5_Strategy Workshop 2_Prior work.pdf	0	1	0
P 96	C5_agenda Workshop 3.docx	0	1	0
P 97	C5_workshop 3.pdf	0	1	0
P 98	C5_Resumen workshop 3 14julio11.pdf	0	1	0
P 99	C5_Strategy Workshop 3_Prior work.pdf	0	1	0
P 100	C5_agenda workshop 4.docx	0	1	0
P 101	C5_Guión workshop 4.doc	0	1	0
P 102	C5_workshop 4.pdf	0	1	0
P 103	C5_Resultados workshop 4.pdf	0	1	0
P 104	C5_Resumen Revisión v final.pdf	0	0	1
P 105	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Planteamiento inicial Proceso.pdf	1	0	0
P 106	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Proceso Strategic Plan.pdf	1	0	0
P 107	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Agenda W1_Eng.pdf	0	1	0
P 108	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Cheklist - Análisis de Mercado.doc	0	1	0
P 109	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Guión_W1.doc	0	1	0
P 110	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1 Intro español.pdf	0	1	0
P 111	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1.1.Intro.Marin inglés.pdf	0	1	0
P 112	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1.2.Inputs.1.pdf	0	1	0
P 113	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1.2.Inputs.2.pdf	0	1	0
P 114	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1.3.Balance.pdf	0	0	0
P 115	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W2 Agenda.docx	0	1	0
P 116	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W2 Agenda_Eng.pdf	0	1	0

Nº documento	Nombre Documento	Ex-Ante	Durante	Ex-Post
P 117	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W2_guión spanish.pdf	0	1	0
P 118	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W3 Agenda_Eng.pdf	0	1	0
P 119	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W3 summary Gloria final presentation.pdf	0	1	0
P 120	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Summary of Strategy Review 2012_14.pdf	0	0	1
P 121	C7.1_ACT 12-14 Uni1 TEAM WORK - W3 preparation mail.msg.pdf	0	1	0
P 122	C7.1_ACT 12-14 Uni1 RV Strategic Workshops mail .msg.pdf	1	0	0
P 123	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Strategic Workshops mail 1 .msg.pdf	1	0	0
P 124	C3_Proceso.pdf	1	0	0
P 125	C3_W1 Guión.htm	0	1	0
P 126	C3_W1 AGENDA 2010.doc	0	1	0
P 127	C3_W1 Presentación Sesión.pdf	0	1	0
P 128	C3_W1 Resumen Debate DAFO.doc	0	1	0
P 129	C3_W1 Resultados Sesión.pdf	0	1	0
P 130	C3_W3 escenarios económicos.pdf	0	1	0
P 131	C3_W4 Resultados Office.pdf	0	1	0
P 132	C3_W1 Resumen resultados 2010.doc	0	0	1
P 133	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Estrategia Proceso.pdf	1	0	0
P 134	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Workshops Strategic Plan Proceso.pdf	1	0	0
P 135	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Plan Estratégico.doc	1	0	0
P 136	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Plantillas análisis capacidades Proceso.pdf	1	0	0
P 137	C7.2_ACT 12-14 Uni2_2012-15_Cl.pdf	1	1	0
P 138	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Internacionalización.pdf	0	1	0
P 139	C7.2_ACT 12-14 Uni2 estrategia internacional.pdf	0	1	0
P 140	C7.2_ACT 12-14 Uni2 reunión estratégica.doc	0	1	0
P 141	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Revisión estratégica unidad.pdf	0	1	0
P 142	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Internacionalización unidad.pdf	0	1	0
P 143	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Workshops Strategic Plan Proceso.pdf	1	0	0
P 144	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Presentación resultados.pdf	0	0	1
P 145	C7.3_ACT 12-14 Uni3 Proceso.pdf	1	0	0
P 146	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W1 presentación.pdf	0	1	0
P 147	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W1 Información mercado.pdf	0	1	0
P 148	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W1 resumen.pdf	0	1	0
P 149	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W2 presentación.pdf	0	1	0
P 150	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W2 portafolio.pdf	0	1	0
P 151	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W2 resumen.pdf	0	1	0
P 152	C7.3_ACT 12-14 Uni3 Resumen final.pdf	0	0	1
P 153	C7.4_ACT 12-14 Uni4 Revisión Estratégica.pdf	0	0	1

Nº documento	Nombre Documento	Ex-Ante	Durante	Ex-Post
P 154	C7.5_ACT 12-14 Uni5 Actualización estratégica.doc	1	0	0
P 155	C7.5_ACT 12-14 Uni5 Revisión 12-14 investigación.pdf	1	0	0
P 156	C7.5_ACT 12-14 Uni5 Revisión 12-14 v final.pdf	0	0	1
P 157	C7_ACT 12-14 Agenda W1.docx	0	1	0
P 158	C7_ACT 12-14 Discurso W1.doc	0	1	0
P 159	C7_ACT 12-14 Guion W1.docx	0	1	0
P 160	C7_ACT 12-14 Presentación W1 Final.pdf	0	1	0
P 161	C7_ACT 12-14 W1 presentación 2a parte.pdf	0	1	0
P 162	C7_ACT 12-14 W1 Material Equipos.docx	0	1	0
P 163	C7_ACT 12-14 Resumen W1.pdf	0	0	1
P 164	C7_ACT 12-14 W2 Orden dia.docx	0	1	0
P 165	C7_ACT 12-14 Agenda W2.pdf	0	1	0
P 166	C7_ACT 12-14 W2 presentación.pdf	0	1	0
P 167	C7_ACT 12-14 Resumen sesión W2.pdf	0	0	1
P 168	C7_ACT 12-14 mail 1 DG.pdf	1	0	0
P 169	C7_ACT 12-14 mail 2 W1 DG.pdf	0	1	0
P 170	C7_ACT 12-14 mail 3 W2 DG.pdf	0	1	0
P 171	C7_ACT 12-14 mail 4 W2 DG.pdf	0	1	0
P 172	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 Guion detallado.doc	0	1	0
P 173	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 Agenda.docx	0	1	0
P 174	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 1.jpg	0	1	0
P 175	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 10.jpg	0	1	0
P 176	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 11.jpg	0	1	0
P 177	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 12.jpg	0	1	0
P 178	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 13.jpg	0	1	0
P 179	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 14.jpg	0	1	0
P 180	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 15.jpg	0	1	0
P 181	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 2.jpg	0	1	0
P 182	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 3.jpg	0	1	0
P 183	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 4.jpg	0	1	0
P 184	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 5.jpg	0	1	0
P 185	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 6.jpg	0	1	0
P 186	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 7.jpg	0	1	0
P 187	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 8.jpg	0	1	0
P 188	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 9.jpg	0	1	0
P 189	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 Guión.doc	0	1	0
P 190	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 Agenda.docx	0	1	0
P 191	C7.6_ACT 12-14 Uni6 Resultados W1 W2 final.pdf	0	0	1
P 192	C7.6_ACT 12-14 Uni6 Plantillas MSc 19junio12.pdf	0	1	0
P 193	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 guion 12junio12.pdf	0	1	0

Nº documento	Nombre Documento	Ex-Ante	Durante	Ex-Post
P 194	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 gui3n 19junio12.pdf	0	1	0
P 195	C7.6_ACT 12-14 Uni6 presentaci3n Vernis.pdf	0	1	0
P 196	C7.6_ACT 12-14 Uni6 Proceso.pdf	1	0	0
P 197	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 Resultados.pdf	0	1	0
P 198	C4_Planteamiento Proceso.pdf	1	0	0
P 199	C4_W1 Resultados abril2010.pdf	0	1	0
P 200	C4_W2 Resultados mayo2010.pdf	0	1	0
P 201	C4_W2 Sesi3n mayo2010.pdf	0	1	0
P 202	C4_W3 Resumen junio10.doc	0	1	0
P 203	C4_W3 Sesi3n junio10.pdf	0	1	0
P 204	C4_W4 Resultados 2010.pdf	0	1	0
P 205	C4_W3 Resultados 2010.pdf	0	1	0
P 206	C4_Resumen final_Plan_Estrat3gico_2010.pdf	0	0	1
P 207	C4_Resource Planning.pdf	0	0	1
P 208	D_WS1 Proyecto Taller.pdf	0	1	0
P 209	D_WS1 Referentes europeos.pdf	0	1	0
P 210	D_WS1 DAFO Resumido.pdf	0	1	0
P 211	D_WS1 Apalancamientos y Carencias.pdf	0	1	0
P 212	D_Ep3grafe 1 y 2 v_definitiva_09.doc	0	1	0
P 213	D_Argumentos 1.doc	0	1	0
P 214	D_Plan definitivo Centro C 09.doc	0	1	0
P 215	D_Presentaci3n plan 09.pdf	0	1	0
P 216	D_Versi3n global plan 09.pdf	0	0	1
P 217	D_Fortalezas internacionales.doc	0	1	0
P 218	D_Comisi3n Investigaci3n.pdf	0	0	1
P 219	D_indicadores - valores - final.pdf	0	1	0
P 220	D_Calendario s3ntesis.pdf	0	1	0
P 221	D_AGREGACIONES.doc	0	1	0
P 222	D_sollicitud datos v 4.doc	1	0	0

Anexo 2: Índice de la documentación analizada asociada a los *strategic workshops*

Nº documento	Nombre Documento	Workshop 1: Balance y Diagnóstico	Workshop 2: Líneas estratégicas	Workshop 3: Objetivos estratégicos	Workshop 4: Misión, Visión y Valores
P 17	A_Guión_Sesión_Kick-Off.doc	1	0	0	0
P 18	A_Agenda_Kick-Off.doc	1	0	0	0
P 19	A_Kick-off.pdf	1	0	0	0
P 20	A_Resultados Kick-off.pdf	1	0	0	0
P 21	A_1a sesión_0159.JPG	1	0	0	0
P 22	A_1a sesión_0163.JPG	1	0	0	0
P 23	A_1a sesión_0170.JPG	1	0	0	0
P 24	A_1a sesión_0169.jpg	1	0	0	0
P 25	A_Guión_2a Sesión.doc	0	1	0	0
P 26	A_Agenda_2a sesión.doc	0	1	0	0
P 27	A_2a sesión.pdf	0	1	0	0
P 28	A_Resultados 2a sesión.pdf	0	1	0	0
P 29	A_marco estratégico.pdf	0	1	0	0
P 30	A_Guión_3a Sesión.doc	0	0	1	0
P 31	A_Agenda_3a sesión.doc	0	0	1	0
P 32	A_presentación 3a sesión.pdf	0	0	1	0
P 33	A_Resultados 3a Sesión.pdf	0	0	1	0
P 34	A_Guión_4a Sesión.doc	0	0	0	1
P 35	A_Agenda_4a sesión.doc	0	0	0	1
P 36	A_4a sesión Ejercicio sobre valores.doc	0	0	0	1
P 37	A_4a sesión Resumen Misión_Visión_Valores.doc	0	0	0	1
P 38	A_4a sesión resumen final.pdf	0	0	0	1
P 39	A_4a Resultados sesión.pdf	0	0	0	1
P 43	A-Acta3 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0	0
P 44	A-Acta4 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0	0
P 45	A-Acta5 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0	0
P 46	A-Acta6 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0	0
P 47	A-Acta7 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	1	0	0

Nº documento	Nombre Documento	Workshop 1: Balance y Diagnóstico	Workshop 2: Líneas estratégicas	Workshop 3: Objetivos estratégicos	Workshop 4: Misión, Visión y Valores
P 48	A-Acta8 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	0	1	0
P 49	A-Acta9 -Equipo trabajo Fase 1 Preparación.doc	0	0	1	0
P 52	A_4a sesión 2011 243.jpg	0	0	0	1
P 53	A-4a sesión 2011 362.jpg	0	0	0	1
P 57	B_Agenda_Kick-Off.doc	1	0	0	0
P 58	B_Guión_Taller_Kick-Off.doc	1	0	0	0
P 59	B_Kick-off contenido.pdf	1	0	0	0
P 60	B_Resultados Kick-off.pdf	1	0	0	0
P 61	B_1a sesión 2010 003.jpg	1	0	0	0
P 62	B_1a sesión 2010 026.jpg	1	0	0	0
P 63	B_1a sesión 2010 038.jpg	1	0	0	0
P 64	B_Guión_2a sesión.doc	0	1	0	0
P 65	B_2a Sesión contenido.pdf	0	1	0	0
P 66	B_Resultados 2a Sesión.pdf	0	1	0	0
P 67	B_2a sesión 2010.jpg	0	1	0	0
P 68	B 2a sesión 2010 021.jpg	0	1	0	0
P 69	B_2a sesión 2010 025.jpg	0	1	0	0
P 70	B_2a sesión 2010 030.jpg	0	1	0	0
P 71	B_Plan Estratégico Presentación Dirección.pdf	0	0	1	0
P 72	B_Organización Fase 3.pdf	0	0	1	0
P 73	B_Fase 3 Mapa de Procesos.pdf	0	0	1	0
P 74	B_Pautas Unidades Plan Estratégico mayo10.pdf	0	0	1	0
P 75	B_3a Sesión oct2010.pdf	0	0	1	0
P 76	B_Resultados 3a Sesión oct2010.pdf	0	0	1	0
P 77	B_3a sesión 001.jpg	0	0	1	0
P 78	B_3a sesión 002.jpg	0	0	1	0
P 79	B_3a sesión 004.jpg	0	0	1	0
P 80	B_foto clausura_0167.jpg	0	0	0	1
P 81	B_foto clausura_0196.jpg	0	0	0	1
P 82	B_foto clausura_0130.jpg	0	0	0	1
P 83	B_foto clausura_0154.jpg	0	0	0	1
P 88	C5_agenda_1r workshop.doc	1	0	0	0
P 89	C5_Guión 1r workshop.doc	1	0	0	0
P 90	C5_1r Workshop.pdf	1	0	0	0
P 91	C5__Resultados Workshop 1.pdf	1	0	0	0
P 92	C5_agenda workshop 2.doc	0	1	0	0

Nº documento	Nombre Documento	Workshop 1: Balance y Diagnóstico	Workshop 2: Líneas estratégicas	Workshop 3: Objetivos estratégicos	Workshop 4: Misión, Visión y Valores
P 93	C5_guión workshop 2.docx	0	1	0	0
P 94	C5_Resultados Workshop 2.pdf	0	1	0	0
P 95	C5_Strategy Workshop 2_Prior work.pdf	0	1	0	0
P 96	C5_agenda workshop 3.docx	0	0	1	0
P 97	C5_workshop 3.pdf	0	0	1	0
P 98	C5_Resumen workshop 3 14julio11.pdf	0	0	1	0
P 99	C5_Strategy Workshop 3_Prior work.pdf	0	0	1	0
P 100	C5_agenda workshop 4.docx	0	0	0	1
P 101	C5_Guión workshop 4.doc	0	0	0	1
P 102	C5_workshop 4.pdf	0	0	0	1
P 103	C5_Resultados workshop 4.pdf	0	0	0	1
P 107	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Agenda W1_Eng.pdf	1	0	0	0
P 108	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Cheklist - Análisis de Mercado.doc	1	0	0	0
P 109	C7.1_ACT 12-14 Uni1 Guión_W1.doc	1	0	0	0
P 110	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1 Intro español.pdf	1	0	0	0
P 111	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1.1.Intro.Marin inglés.pdf	1	0	0	0
P 112	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1.2.Inputs.1.pdf	1	0	0	0
P 113	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W1.2.Inputs.2.pdf	1	0	0	0
P 115	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W2 Agenda.docx	0	1	0	0
P 116	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W2 Agenda_Eng.pdf	0	1	0	0
P 117	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W2_guión spanish.pdf	0	1	0	0
P 118	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W3 Agenda_Eng.pdf	0	0	1	0
P 119	C7.1_ACT 12-14 Uni1 W3 summary Gloria final presentation.pdf	0	0	1	0
P 121	C7.1_ACT 12-14 Uni1 TEAM WORK - W3 preparation mail.msg.pdf	0	0	1	0
P 125	C3_W1 Guión.htm	1	0	0	0
P 126	C3_W1 AGENDA 2010.doc	1	0	0	0
P 127	C3_W1 Presentación Sesión.pdf	1	0	0	0
P 128	C3_W1 Resumen Debate DAFO.doc	1	0	0	0

Nº documento	Nombre Documento	Workshop 1: Balance y Diagnóstico	Workshop 2: Líneas estratégicas	Workshop 3: Objetivos estratégicos	Workshop 4: Misión, Visión y Valores
P 129	C3_W1 Resultados Sesión.pdf	1	0	0	0
P 130	C3_W3 escenarios económicos.pdf	0	0	1	0
P 131	C3_W4 Resultados Office.pdf	1	0	0	0
P 137	C7.2_ACT 12-14 Uni2_2012-15_Ci.pdf	1	0	0	0
P 138	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Internacionalización.pdf	1	0	0	0
P 139	C7.2_ACT 12-14 Uni2 estrategia internacional.pdf	0	1	0	0
P 140	C7.2_ACT 12-14 Uni2 reunión estratégica.doc	1	0	0	0
P 141	C7.2_ACT 12-14 Uni2 Revisión estratégica unidad.pdf	0	1	0	0
P 142	C7.2_ACT 12-14 Uni2 internacionalización unidad.pdf	0	1	0	0
P 146	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W1 presentación.pdf	1	0	0	0
P 147	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W1 información mercado.pdf	1	0	0	0
P 148	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W1 resumen.pdf	1	0	0	0
P 149	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W2 presentación.pdf	0	1	0	0
P 150	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W2 portafolio.pdf	0	1	0	0
P 151	C7.3_ACT 12-14 Uni3 W2 resumen.pdf	0	1	0	0
P 157	C7_ACT 12-14 Agenda W1.docx	1	0	0	0
P 158	C7_ACT 12-14 Discurso W1.doc	1	0	0	0
P 159	C7_ACT 12-14 Guion W1.docx	1	0	0	0
P 160	C7_ACT 12-14 Presentación W1 Final.pdf	1	0	0	0
P 161	C7_ACT 12-14 W1 presentación 2a parte.pdf	1	0	0	0
P 162	C7_ACT 12-14 W1 Material Equipos.docx	1	0	0	0
P 164	C7_ACT 12-14 W2 Orden dia.docx	0	1	0	0
P 165	C7_ACT 12-14 Agenda W2.pdf	0	1	0	0
P 166	C7_ACT 12-14 W2 presentación.pdf	0	1	0	0
P 169	C7_ACT 12-14 mail 2 W1 DG.pdf	1	0	0	0
P 170	C7_ACT 12-14 mail 3 W2 DG.pdf	0	1	0	0
P 171	C7_ACT 12-14 mail 4 W2 DG.pdf	0	1	0	0

Nº documento	Nombre Documento	Workshop 1: Balance y Diagnóstico	Workshop 2: Líneas estratégicas	Workshop 3: Objetivos estratégicos	Workshop 4: Misión, Visión y Valores
P 172	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 Guion detallado.doc	1	0	0	0
P 173	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 Agenda.docx	0	1	0	0
P 174	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 1.jpg	0	1	0	0
P 175	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 10.jpg	0	1	0	0
P 176	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 11.jpg	0	1	0	0
P 177	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 12.jpg	0	1	0	0
P 178	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 13.jpg	0	1	0	0
P 179	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 14.jpg	0	1	0	0
P 180	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 15.jpg	0	1	0	0
P 181	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 2.jpg	0	1	0	0
P 182	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 3.jpg	0	1	0	0
P 183	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 4.jpg	0	1	0	0
P 184	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 5.jpg	0	1	0	0
P 185	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 6.jpg	0	1	0	0
P 186	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 7.jpg	0	1	0	0
P 187	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 8.jpg	0	1	0	0
P 188	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 foto 9.jpg	0	1	0	0
P 189	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 Guión.doc	0	1	0	0
P 190	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 Agenda.docx	1	0	0	0
P 192	C7.6_ACT 12-14 Uni6 Plantillas MsC 19junio12.pdf	0	1	0	0
P 193	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 guion 12junio12.pdf	1	0	0	0
P 194	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W2 guión 19junio12.pdf	0	1	0	0
P 195	C7.6_ACT 12-14 Uni6 presentación Vernis.pdf	0	1	0	0
P 197	C7.6_ACT 12-14 Uni6 W1 Resultados.pdf	1	0	0	0
P 199	C4_W1 Resultados abril2010.pdf	1	0	0	0
P 200	C4_W2 Resultados mayo2010.pdf	0	1	0	0
P 201	C4_W2 Sesión mayo2010.pdf	0	1	0	0
P 202	C4_W3 Resumen junio10.doc	0	0	1	0
P 203	C4_W3 Sesión junio10.pdf	0	0	1	0
P 204	C4_W4 Resultados 2010.pdf	0	0	0	1
P 205	C4_W3 Resultados 2010.pdf	0	0	1	0
P 208	D_WS1 Proyecto Taller.pdf	1	0	0	0
P 209	D_WS1 Referentes europeos.pdf	1	0	0	0

Nº documento	Nombre Documento	Workshop 1: Balance y Diagnóstico	Workshop 2: Líneas estratégicas	Workshop 3: Objetivos estratégicos	Workshop 4: Misión, Visión y Valores
P 210	D_WS1 DAFO Resumido.pdf	1	0	0	0
P 211	D_WS1 Apalancamientos y Carencias.pdf	1	0	0	0
P 212	D_Epígrafe 1 y 2 v_definitiva_09.doc	1	0	0	0
P 213	D_Argumentos 1.doc	1	0	0	0
P 214	D_Plan definitivo Centro C 09.doc	0	1	0	0
P 215	D_Presentación plan 09.pdf	0	1	0	0
P 217	D_Fortalezas internacionales.doc	0	0	1	0
P 218	D_Comisión Investigación.pdf	0	0	0	0
P 219	D_indicadores - valores - final.pdf	0	0	1	0
P 220	D_Calendario síntesis.pdf	1	0	0	0
P 221	D_AGREGACIONES.doc	0	0	1	0

Anexo 3: Relación de formularios utilizados en los procesos de *strategizing*

Nº	Nombre Formulario	Fase	Strategic Workshop
1	Planteamiento del proceso de <i>strategizing</i>	ExAnte	
2	Preparación del proceso	ExAnte	
3	Organización del proceso	ExAnte	
4	Agenda del strategic workshop	ExAnte	
5	Guion detallado del strategic workshop	ExAnte	
6	Balance de objetivos del plan anterior	Durante	1r strategic workshop
7	Balance de factores de éxito y de dificultades	Durante	1r strategic workshop
8	Balance del nivel de planificación	Durante	1r strategic workshop
9	Inputs para la revisión estratégica	Durante	1r strategic workshop
10	DAFO y metodología consolidación en equipo	Durante	1r strategic workshop
11	Opciones estratégicas	Durante	1r strategic workshop
12	Análisis competitivo (con matrices de ref.)	Durante	2º strategic workshop
13	Análisis de tendencias	Durante	2º strategic workshop
14	Matriz de impacto	Durante	2º strategic workshop
15	Análisis de capacidades internas	Durante	2º strategic workshop
16	Análisis escenarios económicos y análisis de sensibilidad	Durante	2º strategic workshop
17	Análisis de riesgos	Durante	2º strategic workshop
18	Análisis de las necesidades del cliente: proceso de compra y necesidades de cubrir	Durante	2º strategic workshop
19	Análisis de cobertura de las necesidades por el sector	Durante	2º strategic workshop
20	Factores clave de éxito	Durante	2º strategic workshop
21	Oportunidades de crecimiento (Matriz de Ansoff)	Durante	2º strategic workshop
22	Elementos de diferenciación	Durante	2º strategic workshop
23	Definición de la visión y marco estratégico	Durante	3r strategic workshop
24	Revisión del portafolio	Durante	3r strategic workshop
25	Líneas estratégicas	Durante	3r strategic workshop
26	Concreción de los objetivos estratégicos	Durante	3r strategic workshop
27	Asignación de recursos	Durante	3r strategic workshop
28	Planes estratégicos de las unidades	Durante	3r strategic workshop
29	Planificación de la implantación	Durante	3r strategic workshop
30	Revisión de la Misión y Visión	Durante	4º strategic workshop
31	Revisión de los Valores	Durante	4º strategic workshop
32	Síntesis de los resultados del proceso	ExPost	
33	Plan de Implantación	ExPost	
34	Sistema de indicadores estratégicos	ExPost	
35	Sistema de reporting estratégico	ExPost	

Anexo 4: Resumen de la revisión de la literatura

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
1	Strategizing	Teoría del cambio Institucional	Los principales referentes son Williamson y North.	North, Douglas C.	Institutional change and American economic growth	1971	La teoría económica clásica trata de la asignación de recursos en las economías más desarrolladas. Pero para entender el proceso de cambio económico en un contexto global hay que ampliar el campo de acción y comprender el papel de las instituciones en la estructuración de la interacción humana. Se conocen los factores que producen un desarrollo exitoso pero poco del proceso para alcanzarlo
2	Strategizing	Teoría del cambio institucional		North, Douglas C.	Institutions and the Process of Economics Change	2005	<p>La teoría económica clásica trata de la asignación de recursos en las economías más desarrolladas. Pero para entender el proceso de cambio económico en un contexto global hay que ampliar el campo de acción y comprender el papel de las instituciones en la estructuración de la interacción humana. Se conocen los factores que producen un desarrollo exitoso pero poco del proceso para alcanzarlo.</p> <p>Los elementos clave para el crecimiento económico son los determinantes económicos (inversión en educación, capital humano y R&D), el marco institucional (con las instituciones como reguladores que emiten las reglas del juego y proveen de bajos costes de transacción e incentivos para permitir competir en precio y calidad), y la herencia cultural (pues las ideologías determinan el soporte al desarrollo industrial y comercial).</p> <p>En definitiva el "Institutional Change" es la interacción entre Instituciones (reglas del juego) y Organizaciones (jugadores). El objetivo inmediato de las organizaciones es conseguir beneficios pero el último objetivo es sobrevivir en un mundo competitivo.</p> <p>Las 5 proposiciones que caracterizan el Institutional Change Theory son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La continua interacción entre instituciones y organizaciones en un entorno económico de escasez y, por lo tanto, en competencia es la clave del cambio institucional. 2) La competencia fuerza a las organizaciones a invertir continuamente en nuevos skills y conocimiento para sobrevivir. 3) El marco institucional provee de la estructura que incentiva resultados a estas inversiones (skills,...) 4) Las percepciones se derivan de los constructos mentales de los players. 5) las economías de alcance y las externalidades de red de una matriz institucional que el cambio institucional incrementa y hace muy dependiente de la trayectoria (path dependent).
3	Strategizing	Teoría del cambio Institucional	La relación de esta teoría con Strategizing la fundamenta Johnson <i>et al.</i> (2007) (con Langley, Melin y Whittington)	Golsorkhi, Damon	What is strategy as practice?	2010	<p>La relación de la Teoría del Cambio Institucional con <i>strategizing</i> la fundamenta Johnson et al. (2003). Esta teoría se focaliza en el nivel macro de las organizaciones centrándose en el comportamiento, naturaleza y efectos de sus partes formales y colectivas. Así las organizaciones buscan legitimar su ventaja competitiva con una estrategia para conseguir diferenciación lo cual debe reportar beneficios.</p> <p>La Teoría del Cambio Institucional establece que los actores individuales y los grupos de actores juegan un rol significativo en el proceso institucional, y que para entender las instituciones hay que explorar la historia de negociaciones que han generado tipificaciones compartidas que permiten comprender el comportamiento organizativo, sus normas y sus reglas. Esta teoría permite establecer un enlace entre la actividad organizativa y la búsqueda de sentido y significado ("sensemaking").</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
4	Strategizing	Theories of situated action		Jarzabkowski, P.	Jarzabkowski (2005, p.23)	2005	La estrategia desde la perspectiva del SAP se define como una actividad social que se construye a través de las acciones, las interacciones entre numerosos actores y las prácticas en las situaciones a las que hacen referencia. Las acciones a las que se circunscribe se refieren a las que utilizan prácticas estratégicas: Así la estrategia es un tipo particular de actividad asociada a prácticas particulares como son la planificación estratégica, las evaluaciones anuales, los talleres estratégicos y los discursos asociados. También se considera una actividad como estratégica si tiene efecto en los resultados estratégicos, las orientaciones, la supervivencia y las ventajas competitivas de la empresa.
5	Strategizing	Practice Theory		Jarzabkowski, P.	Strategizing: The challenges of a practice perspective	2007	Realiza una introducción completa del SAP y sus componentes, con los antecedentes teóricos. Indica la relación de teorías de referencia utilizadas por los diferentes estudios en este campo (práctica, narrativa, cultural, sensemaking, discursiva,...).
6	Strategizing	Practice Theory	<u>Social Practice Theory</u>	Whittington, R.	Strategy-as-practice	1996	Plantea una aproximación emergente en estrategia como práctica social, y en como los profesionales de la estrategia realmente actúan e interaccionan. Así con la perspectiva de la estrategia como práctica la pregunta clave es: ¿cómo se consigue ser un profesional de la estrategia efectivo? Esto supone un nuevo posicionamiento del enfoque de la estrategia como práctica frente a los posicionamientos establecidos así como la introducción del concepto "Strategy-as-Practice" también denominado <i>strategizing</i> o acuñado como <i>SAP</i> . Plantea que la investigación en liderazgo tiene una tradición en establecer las características y comportamientos de los líderes carismáticos y transformadores, pero esto no es suficiente pues no aborda el trabajo y rutinas cotidianas ("no heroico") de los profesionales de la estrategia.
7	Strategizing	Teoría Social		Whittington, R.	Taking Strategy Seriously: responsibility and reform for an important social practice	2003	Describe los actores en del campo organizativo de la estrategia y sus roles. Destaca el papel del discurso estratégico. Señala que las consultoras son unos consumidores muy significativos de las ideas producidas por los gurús y las escuelas de negocios. Sin embargo contribuyen con derecho propio a la producción del discurso estratégico como aplicar las ideas estratégicas en nuevos contextos. Algunas consultoras poseen capacidad investigadora y regularmente producen nuevas ideas, conceptos y representaciones para clientes y otras audiencias. Así por ejemplo McKinsey ha publicado libros de mucha influencia en los negocios (In search of excellence, Peters&Waterman's, 1982) e incluso en trabajos académicos. Así las consultoras han obtenido un puesto claro como consumidores y como productores de nuevas ideas. Así los equipos de dirección son los claros contratadores de los servicios de los gurús y consultoras, pero no son unos clientes pasivos ya que el discurso estratégico requiere una traslación e interpretación activa para su efectividad en contextos particulares. Analiza el caso de la caída de Enron cuando era unos de los principales clientes de una de las mejores consultoras estratégicas (McKinsey&Co) y una de las compañías más admiradas del mundo según <i>Fortune</i> antes de su caída. Indica las definiciones de Estrategia (Rumelt, 1994) y campos organizativos (DiMaggio&Powell, 1983).

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
8	Strategizing y prácticas discursivas	Practice theory: "Practice Theory" or "Theories of social practice" es una alternativa conceptual a la teoría social y cultural, en especial a al cultural-mentalismo, textualismo e intersubjetivismo. Se formó en los años 1970's como una alternativa conceptual por la insatisfacción con los diferentes tipos de teorías sociales pero no se elaboró sistemáticamente.	Las raíces de la Teoría de la práctica residen en: 1) Bourdieu (1972) influenciado por el estructuralismo. 2) Anthony Guiddens (1979, 1984) influenciado por Wittgenstein 3) Michel Foucault (1960s, 1970s) desarrolla su versión de la Practice Theory en base al estructuralismo, post-estructuralismo y las teorías de Nietzschean del cuerpo.	Reckwitz, Andreas	Toward a Theory of Social Practices: a development in Culturalist Theorizing	2002	<p>A los teóricos de la práctica se les considera sucesores de la teoría de la acción dentro de la teoría social fundada por Max Weber y con fuertes influencias desde el punto de vista filosófico de Wittgenstein y Heidegger. Para comprender las condiciones de la acción humana y el orden social confrontan el modelo del "homo economicus" (que basa la acción en su interés individual) y el "homo sociologicus" (que se rige por las normas y valores que tienen el consenso social). En ambos modelos destacan la función del conocimiento para permitir una organización simbólica de la realidad. La Practices Theory es un subtipo de la teoría cultural y sitúa lo social en otro plano en relación a las otras teorías culturales. La unidad más pequeña del análisis social es la una única acción o estructura normativa.</p> <p>En el caso de las teorías culturales el centro está conectado con las estructuras simbólicas y cognitivas del conocimiento. Una rama de la teoría cultural se centra en la mente humana, en ella la unidad menor de análisis es las estructuras mentales. Dentro del culturalismo mentalista hay dos ramas, la objetivista (desarrollada por Saussure y Lévi-Strauss, para ellos el comportamiento humano es un efecto de las estructuras simbólicas de la mente inconsciente, así su unidad menor de análisis es el sistema simbólico inconsciente) y la subjetivista (desarrollada por Alfred Schütz basada en la fenomenología como una perspectiva subjetiva, así el análisis se basa en describir los actos subjetivos (mentales) de las interpretaciones de los agentes y de sus esquemas de interpretación).</p> <p>La teoría práctica se basa en las "prácticas" sociales y éstas son su unidad menor de análisis. Para ello es necesario distinguir entre "práctica" (o praxis) de "prácticas" (en alemán es Praxis o Praxtiken). Práctica o Praxis es la acción humana completa, y una práctica es una rutina de comportamiento que consta de diferentes elementos interconectados con acciones corporales y mentales. Seguidamente explicita los significados del vocabulario básico en esta teoría: cuerpo, mente, cosas, conocimiento, discursos, proceso y estructura y agente. En la teoría de la práctica el discurso y el lenguaje tienen un estatus promitente, así las prácticas discursivas ocupan un lugar destacado entre las otras, pues incluyen mucho más que el discurso concreto ("speech"), comprenden patrones corporales, rutinas mentales, formas de entendimiento, know-how (incluyendo reglas de uso gramaticales y pragmáticas) y motivación. En este tipo de prácticas discursivas los participantes adscriben determinados significados a determinados objetos o signos como una forma de comprensión para pasar a la acción.</p>
9	Strategizing	Teoría Social de la práctica	El creciente compromiso de la investigación en estrategia vista como una actividad práctica se ajusta a la teoría social y ha cobrado fuerza desde 1980. Se pretende superar el dualismo de la teoría social caracterizado por el "individualismo" y el "socialismo", de modo que el "individualismo" se centra más en los actores individuales obviando el macro-fenómeno, y los más enfocados a lo social olvidan el nivel micro y se	Whittington, R.	Completing the practice in Strategy Research	2006a	<p>Identifica la estrategia como algo que las personas hacen y por tanto ve la estrategia desde el punto de vista práctico. Propone un marco teórico para la investigación en estrategia en los niveles intra-organizacionales y extra-organizacionales basado en los tres conceptos de praxis, prácticas y profesionales, en especial el impacto de las prácticas estratégicas en la praxis y en los profesionales estratégicos. Este reconocimiento de la estrategia como práctica se enfoca en dos direcciones, por un lado profundizar en las organizaciones para analizar la participación en detalle de las personas en la actividad estratégica y, por otro lado, agregar esta actividad estratégica en un fenómeno mayor que tiene penetrantes y poderosos efectos a lo largo de la sociedad.</p> <p>Realiza una definición detallada de prácticas, praxis y profesionales, fundamentada en la teoría social. Así mismo se plantea que los consultores y gurús pueden ser los productores más efectivos de nuevas prácticas estratégicas pues tienen la oportunidad de testearlas después de lanzarlas en amplios mercados.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
			centran más en las amplias fuerzas sociales. Los teóricos de la práctica respetan el esfuerzo individual y el trabajo e impacto en lo social.				
10	Strategizing	Teoría del Estructuralismo	<p>Plantea la teoría estructuralista de Giddens como la alternativa a la Practice Theory de Bourdieu, para los investigadores en SAP, y explica cuando es mejor usar cada una.</p> <p>Giddens es un teórico de referencia en SAP ya que para él entender la actividad de las personas es el propósito del análisis social, y para entender la actividad hay que abordar la integración institucional. El concepto de proceso de la estructuración ofrece la posibilidad del cambio estructural.</p>	Whittington, R.	Giddens, Structuration theory and SAP	2010	<p>Plantea que con la teoría estructuralista de referencia las investigaciones pueden fundamentar del análisis de las instituciones de forma amplia, el estudio micro de las praxis y la posibilidad del cambio. Enlaza la estructura y la acción, y como la estructuración implica un proceso histórico activo. Destaca 3 características de las formas de interacción que costumizan la acción: la comunicación, el ejercicio del poder y la sanción.</p> <p>El mérito de la teoría estructuralista es su confianza en la capacidad humana para cambiar a las instituciones para mejorarlas, y además analizar la estrategia comprendiendo su contexto institucional.</p> <p><i>En su Teoría de la Estructuración, Giddens explica que "la acción genera estructura y la estructura genera acción", siendo esto una realidad indisoluble. Para Giddens los sistemas no son sino relaciones sociales que se organizan como prácticas sociales ordenadas, regulares. Por lo que la acción, como práctica social de grupos o colectividades, proporcionan las condiciones que determinaran el cambio o la continuidad de las estructuras que forman el sistema. Giddens no niega la influencia estructural en la acción individual, sin embargo tampoco cree que sea determinante, es decir, la última palabra la tiene el individuo.</i></p> <p><i>Giddens tiene una particular noción de estructura, la cual hace juicio a su postura crítica frente al funcionalismo. Para este sociólogo los sistemas no poseen estructuras, sino Propiedades Estructurales, que son elementos que afectan, influyen en la práctica social o a los individuos. Estas propiedades pueden representarse de dos formas: de Recursos o de Reglas. Las propiedades estructurales cristalizadas en Reglas serían aquellas prácticas y conocimientos que comparten los actores, y podrán ser a su vez; Semánticas (significadas), y Normativas (costumbres, usos, normas, etc.). Por último los Recursos se referirán a las bases de poder con las que cuentan los actores para influir en la acción de los demás. Y esta se manifiesta de dos formas; Autoritativa (no material) y Distributiva (dinero, bienes, etc.). Ambas Propiedades Estructurales permiten la existencia de PRÁCTICAS SOCIALES REGULARES que permiten la existencia del Sistema a lo largo del tiempo (de Wikipedia).</i></p> <p>Los grupos poco estudiados en la investigación estructuralista son los consultores estratégicos, gurús estratégicos y planificadores estratégicos, cuyos roles normalmente son de asesoría más que decisores, pero el estructuralismo contempla que su influencia es mayor que la que se le atribuye formalmente (Study et al, 2006; Greatbatch and Clark, 2002).</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
11	Strategizing	Activity Theory	La Activity Theory tiene sus raíces en la Psicología social rusa desarrollada por Vygotsky (1978). Analiza la interacción de un individuo y la colectividad en el transcurso de una actividad. Esta teoría proporciona un recurso para analizar la interacción en tres profesionales, prácticas y praxis en el estudio de un sistema de actividad, focalizándose en lo que los profesionales de la estrategia <u>hacen</u> .	Jarzabkowski, P.	An activity-theory approach to SAP	2010	Activity Theory es útil pues proporciona una ontología plana de la acción y la estructura de algunas teorías prácticas existentes. Distingue entre personas y cosas, lo que permite la discusión sobre la intencionalidad humana y también el estudio de la acción y la intencionalidad en el uso de artefactos.
12	Strategizing	Practice Theory	El sociólogo francés Pierre Bourdieu (1930-2002) es uno de los pensadores más influyentes en ciencias sociales y su teoría ha sido referente para muchos teóricos de SAP. Desde su punto de vista la práctica la realizan agentes sociales en un entorno social.	Gomez, M.	A Bourdieusian perspective on strategizing	2010	Los trabajos de Bourdieu hacen referencia a una revisión sistemática de las prácticas con que destaca la importancia de las relaciones entre los agentes y con el entorno, así como la disposición a la acción. En este sentido la Práctica es el hacer de los agentes sociales. Las aportaciones de Bourdieu permiten una mejor comprensión del strategizing. Para Bourdieu la práctica significa una acción humana concreta que siempre tiene lugar en un mundo social, incluso en las actividades más básicas. Practice Theory is derived from Social Theory, has made its strongest impact in the organization-related discipline of strategy and strategy-as-practice. The logic of practice (Bourdieu, 1990); Outline of a Theory Practice (Bourdieu, 1977); Bourdieu, 1990; de Certeau, 1984; Heidegger, 1926/1962.
13	Strategizing		Definición Strategizing y sus componentes: prácticas, praxis y profesionales	Seidl, D.	Stratégie comme pratique: recentrage de la recherche en management stratégique	2006	SAP supone un esfuerzo por humanizar la investigación en MNG y organización, subrayando la importancia del estudio de innumerables microacciones a través de los cuales los actores humanos organizan la actividad de manera que generen resultados estratégicos. Des de esta visión la estrategia no es algo que una organización posea sino algo que sus miembros hacen.
14	Strategizing		Estudio empírico etnográfico basado en Strategizing y sus componentes: prácticas, praxis y profesionales	Belmondo, C.	La fabrique du diagnostic stratégique	2006	Analiza la recogida y análisis de datos para realizar el análisis externo como parte de las prácticas estratégicas. Establece una taxonomía de las actividades detalladas que incluye y las organiza según los componentes del strategizing (prácticas, praxis o actividades y actores).

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
15	Strategizing		Teoría social, Teoría cognitiva, Teoría organizativa	Golsorkhi, Damon	La fabrique de la stratégie: vers une compréhension pratique de la pratique stratégique	2006	<p>El SAP como una actividad no solo del TOP MNG sino que implica a actores de todos los niveles jerárquicos. Teorías de referencia: social, sociología, ciencias cognitivas y ciencias de las organizaciones.</p> <p>La definición de Strategizing comúnmente aceptada es que se trata de una actividad social compuesta de prácticas, de rutinas, de discursos, de pensamientos, de acciones singulares, de herramientas, de convenciones y de reglas que contribuyen de forma significativa y/o marginal a la construcción cotidiana de la estrategia de una organización (Golsorkhi, 2006).</p>
16	Strategizing		Destaca como la conversación estratégica actúa como correa de transmisión entre las micro-realidades de los mandos intermedios y el macro-nivel de los directivos.	Vogler, E.	Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie	2006	<p>Visión del SAP como la observación de las actividades cotidianas que tienen impacto en la estrategia, que constituyen los procesos estratégicos teniendo en cuenta quien los conducen y como intervienen los directivos y los mandos intermedios, y en función del grado de autonomía distinguir si se tratan de estrategias deliberadas (inducidas por la dirección) o emergentes (propuestas por los mandos intermedios). Establecen una matriz de 3 niveles por eje en función del nivel de control o autonomía de los dos roles y como influyen en la formación de la estrategia, teniendo en cuenta el discurso, las conversaciones y el liderazgo de los directivos. Define Mandos intermedios: como no existe una definición unificada seguidamente se detallan las definiciones de referencia principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Se posiciona a 2 o 3 niveles por debajo del presidente director general (Wooldridge&Floid, 1990); (esta definición no indica la diferencia de los mandos intermedios y los mandos operativos). 2) Están posicionados por debajo del vice-presidente y 2 niveles por encima del manager de 1ª línea (Thakur, 1998). 3) Todo manager situado 2 niveles por debajo del director general y un nivel por encima de los trabajadores y operarios (Huy, 2001). <p>Define los elementos del CONTROL ESTRATÉGICO: el control de una organización sobre su periferia se realiza a través de tres estilos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la planificación estratégica (con una alto grado de influencia en las decisiones del de los centros de beneficio pero un débil seguimiento de resultados) donde el equipo de dirección describe para cada centro de beneficio el plan estratégico a poner en marcha. 2) el control financiero donde se encuadra para cada centro de beneficio su presupuesto y su seguimiento (con fuerte control sobre resultados pero poca influencia en las decisiones). 3) el control estratégico que combina las dos formas anteriores mediante una planificación menos rigurosa que la primera y un seguimiento menos estricto que la segunda (posición media de control en decisiones y resultados).
17	Strategizing	Activity Theory	How practitioners make sense of and narrate their notions about directionality (Barry and Elmes, 1997)	Ericson, M.	Strategizing and History	2010	<p>Este artículo analiza el strategizing en relación a la hermenéutica situacional (interpretación del contexto) que provoca una obertura del diálogo con el pasado. Así las actividades estratégicas a través de las prácticas proporcionan un discurso sobre el pasado, ampliando el presente y la orientación al futuro del strategizing. Desde esta perspectiva strategizing no es directamente atribuible a un profesional en particular, sino tiene carácter trans-individual pues da prioridad a su formación cultural e histórica con las prácticas situacionales.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
19	Strategizing	Sociological theories of practice	Bourdieu, 1990; Giddens, 1984)	Jarzabkowski, P.	A strategy-as-practice approach to strategy-research and Education	2008	Introducción de strategizing: porque ha surgido, su definición, sus elementos (praxis, practices, practitioners), que se entiende por prácticas (5 fuera de Porter, .., P.points, flipcharts,...), por practitioners (manager o consultor) que movilizan las prácticas de forma efectiva en su praxis estratégica. Trata del enlace entre la investigación en strategizing y su teaching.
20	Liderazgo	Practice Theory	Leadership-as-practice (=leadership + strategizing). Practice Theory se deriva de la teoría social (Bourdieu,1990; de Certeau 1984; Heidegger, 1926/1962) y ha tenido un gran impacto en la disciplina relacionada con la organización, la estrategia y la estrategia como práctica (Whittington, 1996,2003; Jarzabkowski, 2003; Samra-Fredericks, 2003)	Carrol, B.	Leadership as practice: Challenging the competence paradigm	2008	En este artículo realiza una traslación de los principios del strategizing al leadership. Partiendo del modelo de competencias (Boyatzis, 1982) se constata la limitación que supone este modelo pues analiza los actores de forma individual de forma aislada de los otros y del contexto. Para ello realiza un estudio empírico con 65 participantes en programas de desarrollo de liderazgo para analizar su evolución desde el punto de vista del liderazgo como práctica, analizando los tres componentes: praxis, prácticas y profesionales. A partir de las 6 preguntas de Whittington de la agenda de investigación en strategizing las aplica a liderazgo para comprender como se aplica el liderazgo en la actividad concreta más que en procesos abstractos.
21	Liderazgo	Leadership Theory	Leadership Theory señala que el comportamiento de los individuos puede tener una influencia significativa en los comportamientos de los demás.	Spendlove, M.	Competencies for effective leadership in higher education	2007	Para el sector específico de la educación superior, Spendlove (2007), señala las principales competencias requeridas para un liderazgo efectivo, donde la credibilidad y experiencia en el sector son aspectos básicos valorados además de la habilidad para comunicar y negociar con otros. Resume las competencias requeridas para los máximos responsables de una universidad (presidente, rector o vice-rector) agrupadas en actitudes, conocimientos y comportamientos. Señala que las organizaciones académicas tienen una particularidad en su dirección pues se caracterizan por ser “anarquías organizadas”. A partir de los modelos transformacionales (basado en el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual) o transaccionales (donde la relación de los líderes y sus equipos se basa en el cumplimiento de objetivos) de liderazgo, muestra evidencias de que el más efectivo para el sector académico es el transformacional o carismático y que el traslado de las prácticas de los negocios directamente al sector académico puede ser inapropiado. Las principales competencias identificadas para un liderazgo efectivo en la educación superior son: - Actitudes: autoconciencia, flexibilidad, apertura, honestidad, discreción, visibilidad, aceptación de errores y de consejos o soporte, sensibilidad a los puntos de vista de otros. - Conocimientos: de la vida universitaria, comprensión del funcionamiento de los sistemas universitarios y de los procesos académicos. - Comportamientos: trabajar para mantener la credibilidad y respeto académico, actuar de acuerdo con los modelos del rol, pensamiento estratégico y con amplitud de miras, compromiso con las personas, escuchar a los demás, consultar, negociar, comunicar claramente, delegar, motivar, actuar como mentores y construir equipos.

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
22	Liderazgo			Noble, H. Ch.	Building the strategy implementation network	1999	<p>Para Noble (1.999) el liderazgo tiene un rol crítico en el éxito o fracaso de la implantación de la estrategia pues liderar un esfuerzo transversal requiere importantes capacidades. Así un líder efectivo debe ser competente en sus propias técnicas con gran conocimiento y valoración por parte de las otras áreas funcionales, competente también coordinar grupos y managers con diferentes mentalidades, y directivo y creíble en el uso de canales formales e informales para conseguir los recursos necesarios. Además el líder debe mostrar empatía y preocupación hacia todas las áreas funcionales de forma equilibrada.</p> <p>El principal reto para el líder en la implantación de la estrategia es equilibrar el poder y el liderazgo carismático proporcionando la suficiente autonomía y empowerment en el ejercicio de las funciones y desarrollo de responsabilidades a los managers y evitar las frustraciones por no estructurar bien las asignaciones de funciones.</p> <p>La calidad de las comunicaciones también es un aspecto crítico en la implantación de la estrategia que debe cuidar el líder, en especial para garantizar la comprensión de las contribuciones esperadas de los implicados. También es clave informar a lo largo del proceso de implantación del progreso y cambios de los objetivos pues proporciona un conocimiento de los esfuerzos de la compañía gestionando los cambios del entorno y es una fuente de motivación para los implicados.</p> <p>Establecer incentivos económicos ayuda a a los managers a percibir la importancia de su contribución para el líder y ayudan al éxito de la implantación de la estrategia, aunque es importante establecerlos de forma consistente y con flexibilidad para adaptarlos a los cambios del proceso de implantación.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
23	Liderazgo	Strategic Human Resource Management Theory & Contingency Theory	La estrategia de una organización debe ser congruente con sus procesos de gestión para mejorar su efectividad organizativa y conseguir los resultados deseados. El concepto de congruencia es el tema central de la Teoría de la contingencia, basada en que la estrategia organizativa se puede descomponer en componentes (tecnología, marketing, compensación,...) que son importantes en sus roles individuales y que inciden en todas las iniciativas estratégicas y planes. Para ello la consistencia interna de la estrategia es clave. En este sentido la estrategia de RRHH debe ser consistente con la general.	Leskiw S.	Leadership development: learning from best practices	2007	<p>Dentro de la estrategia de Recursos Humanos, las iniciativas de desarrollo del liderazgo deben estar legitimadas por un requisito estratégico de negocio con orientación al cliente y deben identificar los gaps existentes entre los elementos clave para un liderazgo efectivo y la especificidad de la organización con las necesidades de desarrollo para managers para conseguir que sean más efectivos estratégicamente.</p> <p>El artículo describe cómo debe poner en marcha un proceso de desarrollo de liderazgo de acuerdo con las mejores prácticas y se basa en 6 puntos: necesidad de evaluación, selección de los destinatarios, diseñar la infraestructura de soporte a la iniciativa, diseño e implantación del sistema de aprendizaje, sistema de evaluación y el sistema correspondiente de compensación y de mejora de las deficiencias.</p>
24	Liderazgo			Colville, I.D.	Leadership as the enabler of strategizing and organizing	2006	<p>En general, la relación del strategizing y el liderazgo ha sido tratada directamente en pocos estudios, en este artículo se ha analizado un caso concreto donde el rol del máximo líder de la organización ha sido determinante en la implantación de la estrategia. Su planteamiento parte de que ante la situación de cambios profundos y las incertidumbres que pueden socavar una estrategia y la organización que debe realizarla, sostienen que la mejor forma de dar sentido a la relación entre strategizing y organizing es vía el liderazgo.</p> <p>La idea es que el liderazgo actúa como facilitador articulando la estrategia y la organización cuando se realizan cambios significativos y concluyen que la estrategia es necesaria, pero no es suficiente en si misma pues se necesita también la organización, y que de hecho una buena estrategia y una buena organización dan sentido la una a la otra, y sin una buena organización difícilmente se puede implantar una estrategia por muy bien planteada que esté.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
25	Creación de sentido y de significados	Teoría social-practice	Research on SAP focused on the socially negotiated nature of sensemaking	Golsorkhi, Damon	Introduction: What is strategy as practice?	2010	<p>Los trabajos seminales de Giddens (1984), Foucault (1980) y Bourdieu (1990), se focalizaron en la "práctica" como concepto teórico clave cuando se tratan actividades sociales. Para Giddens (1984) la estructuración es la cuestión clave pues las prácticas se reproducen y a veces transforman en la acción social, por lo tanto materializan estructuras sociales. Para Foucault (1980) este punto es el que nos obliga y permite incluir en las prácticas discursivas todo tipo de prácticas sociales además del puro discurso.</p> <p>Para Bourdieu (1990) las prácticas constituyen una parte esencial de toda actividad humana, son la gramática de las disposiciones (inculcadas en hábitos) que definen lo que se puede y debe hacer en los campos sociales. Todo ello nos da la impresión que existe una meta-teoría de las prácticas sociales que se puede aplicar en la investigación en estrategia, y nos permite entender diferentes aspectos de las actividades y prácticas en contextos como el de <i>strategizing</i>.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
26	Creación de sentido y de significados	Socio-cultural Theory		Rouleau, Linda	Middle Managers, Strategic Sensemaking, and discursive competence	2011	<p>Sensemaking ha sido definido como un proceso social de creación de significado a través del cual los managers comprenden, interpretan y crean sentido para ellos mismos y para los demás en relación a su contexto de cambio organizativo. Así mismo se han realizado estudios empíricos concretos sobre el papel de las competencias discursivas y el rol del lenguaje usado por los mandos intermedios en el sensemaking estratégico y su papel determinante para conseguir influir en los demás y que adopten sus puntos de vista. Se focalizan en las prácticas referentes a “realizar conversaciones” y al “establecer la escena”. Entendiendo por competencia discursiva la habilidad de los managers para modelar el conocimiento y compartir el mensaje relevante fomentando la participación de forma convincente en su entorno operacional a través de sus acciones discursivas. Los principales resultados de esta investigación muestran como estas dos prácticas discursivas son centrales para los managers para establecer sensemaking y alcanzar sus roles estratégicos. Así mismo están completamente conectados con la capacidad de construir representaciones simbólicas y verbales y los sistemas socioculturales que los enmarcan. Es decir la creación de sentido y significado está muy condicionada por la capacidad de los mandos intermedios de desarrollar su conocimiento de la situación a través del uso de las palabras apropiadas en un contexto específico para influir en los demás. Así “realizar conversaciones” se refiere a la forma en que los mandos intermedios en diversas circunstancias son capaces de moldear y difundir mensajes a través de la organización para influir en los demás con el uso de las palabras justas así como las metáforas y símbolos adecuados como medios para conectar con los intereses de los demás. “Establecer la escena” se refiere a la capacidad de los managers de aunar a los demás entorno a un proyecto de cambio con el objetivo de darle sentido y construir una alianza para trabajar hacia el cambio, aun que este tenga varios propósitos. Específicamente en el caso de los mandos intermedios supone disponer del conocimiento de con quién debe contactar, a quien atraer y cómo promover su influencia tanto entre sus subordinados como entre sus colegas y stakeholders, estableciendo la red y los formatos de fóruns adecuados, todo lo cual además debe otorgar legitimidad ante ellos. Además para conseguir el sensemaking estratégico es necesario que los managers conozcan las reglas organizativas y el contexto sociocultural (rutinas, supuestos, lenguaje utilizado,...) y los intereses de las personas involucradas (historias personales, lealtades,...). Así mismo deben tener en cuenta el simbolismo de su posición en término de nivel de poder/estatus y cómo este influye en las interacciones con los demás.</p> <p>En definitiva las investigaciones existentes muestran que los managers, tanto los sénior como los medios, necesitan ser competentes políticamente, es decir ser capaces de influir en los demás para llevar a cabo los cambios estratégicos, y para ello, el sensemaking ligado a las prácticas discursivas es clave para desarrollar su poder de influencia desde la perspectiva del strategizing.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
27	Creación de sentido y de significados			De la Ville, V.	La créativité de l'agir ordinaire	2006	<p>Las narraciones, incluso las más ordinarias en apariencia, contribuyen a organizar la vida colectiva y a darle sentido a partir de lo registrado en la práctica ya que es necesario comprender el impacto efectivo sobre la vida organizativa.</p> <p>Lo que permite comprender mejor como las acciones ordinarias desarrolladas por los miembros de una organización influyen en la emergencia de la estrategia y como se institucionalizan las normas y reglas a medida que la estrategia toma cuerpo, es el estudio circunscrito a las prácticas cotidianas y las capacidades de exploración colectiva de la organización. Por el camino, gracias a la exploración de significados que permiten las narraciones ordinarias, se opera una construcción colectiva que contribuye directamente a la producción de la organización y a la emergencia de la estrategia.</p>
28	Creación de sentido y de significados			Weick, Karl	Sensemaking in Organizations	1995	<p><i>What is necessary in sensemaking? The answer is something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies (expresa) past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story.</i></p> <p><i>Desde este punto de vista, la formación de la estrategia debe ser considerada como el resultado de un proceso colectivo de atribución de sentido a las acciones ya realizadas o en curso, más que como un proceso plenamente intencionado.</i></p>
29	Creación de sentido y de significados	Teoría social construccionista	Desde la perspectiva de la teoría social construccionista, la estrategia se constituye socialmente a través de las interacciones discursivas/lingüísticas que construyen sentido.	Hoon, Ch.	Metaphors as Sensemaking Practice in strategy making	2009	<p>Hoon (2009) plantea cómo el uso de las metáforas facilita dar sentido al proceso estratégico y les facilita manejar la incertidumbre y la ambigüedad. Mediante las metáforas se describen y se comprenden objetivos estratégicos vagos ya que las metáforas implican la generación o creación de un nuevo significado a través de un proceso interactivo donde se yuxtaponen conceptos que evocan a la construcción de un significado emergente.</p> <p>Desde la perspectiva de la teoría social construccionista, la estrategia se constituye socialmente a través de las interacciones discursivas/lingüísticas que construyen sentido.</p> <p>La metáfora se define como el uso del lenguaje donde un término o concepto (el dominio objetivo) es comparado con otro término (el dominio fuente) de un dominio de conocimiento no asociado con el dominio del concepto objetivo.</p> <p>El uso de las metáforas es un recurso retórico importante para los managers en las conversaciones con las personas en las organizaciones y en las sensemaking practices pues les proporciona sentido y facilita la comprensión.</p> <p>Estudios empíricos muestran que las metáforas facilitan la comunicación en los procesos de cambio estratégico y strategizing pues permite a los actores comprender su novedad y complejidad y facilita también que cobre sentido para ellos.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
30	Creación de sentido y de significados			Czarniawska	Narrating organization. Dramas of Institutional Identity	1998	Es importante destacar la aportación de Barbara Czarniawska (1998) en relación a este aspecto del impacto organizativo del strategizing y de la importancia del enfoque narrativo de las actividades cotidianas de los miembros de la organización ya que contribuye a la permanencia de la organización, para ello es importante desarrollar un vocabulario adaptado que permita describir su funcionamiento, reforzar la identidad organizativa en base a una unidad narrativa.
31	Discurso estratégico y persuasión	Teoría de la decisión	Según la teoría de la decisión las estrategias de información son elaboradas conscientemente para resolver las incertidumbres relativas a ciertas situaciones futuras pertinentes para la elección a hacer. Dentro de la realidad, el comportamiento de las organizaciones no corresponde muy bien a esta visión pues se recogen muchos datos que no se utilizan y se tienen poco en cuenta para la decisión final.	Babeau, O.	Strategic management, mise en scène et consulting	2006	Babeau (2006) destaca la influencia del rol del consultor externo en el proceso de strategizing. Señala como proceso metodológico ideal para actualizar la estrategia en base a tres puntos: diagnóstico, elección de opciones y desarrollo de la estrategia. Pero se ha demostrado la importancia de la puesta en escena en la implantación de la estrategia, en el punto de vista intra-organizativo, así como la contribución del consultor en management para ayudar a comunicar la estrategia, hacerla comprender y aceptar aportando dispositivos discursivos particulares. Actualmente del consultor no se espera que aporte información pues ya es accesible (por internet por ejemplo), su aportación principal es de consejo al servicio de la gestión estratégica interna de la empresa. Por tanto, uno de los roles claves del consultor en procesos de strategizing, según Babeau (2006) es dar soporte a la dirección en la comunicación de las decisiones y objetivos, aportando un punto de vista neutro sobre la problemática de la organización. De esta forma su papel es de arquitecto de nuevas estructuras mentales de acuerdo con la visión de su cliente realizando un trabajo de persuasión para conseguir acuerdos con los principales stakeholders de forma previa a la comunicación de la estrategia. En realidad de acuerdo con lo anteriormente descrito, los consultores en procesos de strategizing facilitan el rol de la alta dirección. El principal rol del consultor en procesos de strategizing según Babeau (2006) es dar soporte a la dirección en la comunicación de las decisiones y objetivos, aportando un punto de vista neutro sobre la problemática de la organización. Su papel es de arquitecto de nuevas estructuras mentales de acuerdo con la visión de su cliente realizando un trabajo de persuasión para conseguir acuerdos con los principales stakeholders de forma previa a la comunicación de la estrategia. En realidad de acuerdo con lo anteriormente descrito, los consultores en procesos de strategizing facilitan el rol de la alta dirección.

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
32	Discurso estratégico y persuasión	Discurso estratégico	Explicación valiosa de la estrategia y discurso. Sitúa los precedentes históricos del SAP.	Vaara, Eero	La stratégie comme discours: esquisse d'un cadre conceptual	2006	<p>Todas las prácticas estratégicas hacen referencia al discurso y a la retórica (ej.: participar en procesos formales de planificación estratégica, analizar y formular estrategias organizativas, convencer a otros de sostener iniciativas estratégicas específicas, comunicar estrategias a partes implicadas externas, desarrollar prácticas de de planificación estratégicas, establecer nuevas prácticas, ...). Cada vez se reconoce más que la estrategia tiene mucho que ver con el discurso. En esta línea hay 4 enfoques discursivos de la estrategia:</p> <p>1) La estrategia como un cuerpo de conocimiento cargado de ideología (discurso a nivel macro, donde es vista como un elemento de poder); 2) la estrategia como narración de la identidad organizativa (discurso a nivel meso, para que convenza debe tener dos elementos: credibilidad y novedad, referencia artículo Barry&Elmes, 1997); 3) estrategia como proyecto de cambio construido socialmente (discursos a nivel meso de proyectos particulares; es esencial que estos proyectos estén justificados y legitimados en diferentes escenas sociales adaptando el discurso a cada caso); 4) La estrategia como conversación (discurso a nivel micro, donde interviene la retórica conversacional dentro de la interacción social; aquí interviene la retórica como elemento de persuasión y para convencer a personas de diferentes escenas sociales; influyen mucho las competencias retóricas particulares utilizadas para construir una subjetividad).</p>
33	Discurso estratégico y persuasión	Teoría Social Metodología: CDA=Critical Discursive Analysis		Vaara, Eero	Strategies as Discursive Constructions: the case of Airline Alliances	2004	<p>La estrategia se ha reconceptualizado como práctica social, o como una actividad orientada narrativa o discursiva. Vaara (2004) realiza un enfoque discursivo del <i>strategizing</i>. Basándose en la metodología "Critical discourse analysis" y un extenso material empírico de discursos elaboran una ilustración de las prácticas discursivas del nivel micro implicadas en el proceso de <i>strategizing</i>. Así mismo demuestran el rol central del discurso y elementos retóricos en la justificación, legitimación y naturalización de las ideas estratégicas y de las decisiones o acciones en <i>strategizing</i> en contextos específicos.</p> <p>El discurso es interpretado por los lingüistas como un uso del lenguaje, por los psicólogos como cogniciones, y por los sociólogos como interacción social. Los construccionistas radicales enfatizan el rol de los discursos como los elementos que crean la realidad social, mientras que los autores más realistas señalan los discursos como solo una parte de la realidad social. En todo caso los discursos están firmemente relacionados con un contexto social específico y con unas prácticas sociales.</p> <p>Estas prácticas discursivas proporcionan sentido (sensemaking) al proceso, y mediante el lenguaje se moviliza pero también se estabilizan intenciones organizativas específicas. Así la dinámica discursiva en <i>strategizing</i> es esencial en la reformulación de objetivos organizativos e identidades. Por tanto las prácticas discursivas pueden ser entendidas como formas de activar y utilizar recursos discursivos específicos en contextos particulares, y deben adaptar los discursos a su audiencia en cada caso.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
34	Discurso estratégico y persuasión			Fenton, Ch.	Strategy as practice and the narrative turn	2008	<p>Fenton y Langley (2008) plantean como a partir de la introducción el concepto de strategizing como una nueva visión de la estrategia en base a algo que las personas hacen (Lounsbury and Jarzabkowski 2006; Rouleau 2005; Whittington 2006; Johnson et al. 2007) se ha producido un impacto en las tendencias de investigación en otras áreas del management como el marketing, management learning, contabilidad y tecnología. En todas ellas se ha planteado el reto de reevaluar la forma de investigación de la estrategia considerándola como una actividad humana con visión de práctica social.</p> <p>Al mismo tiempo, para estos autores está claro que la mayor parte de la ejecución de la estrategia en las organizaciones se realiza en base a formas de comunicar por textos o conversaciones en interacciones humanas a través de ideas como la narración de historias ("storytelling") y la narrativa (Barry and Elmes, 1997). Así la idea de estrategia como práctica siempre ha sido libremente asociada a la narrativa (e.g. Samra-Frederiks 2003; Rouleau 2005; Laine y Vaara, 2007; Whittington, 2006) y también los investigadores en narrativa han hecho contribuciones en la forma de comprender la estrategia como práctica.</p> <p>Fenton y Langley (2008) realizan una revisión de las contribuciones de los estudios de narrativa en la comprensión de la estrategia como práctica y el enlace entre los niveles micro y macro, considerando dos figuras específicas de la narrativa como son la infraestructura narrativa y la metaconversación.</p> <p>En esta revisión relacionan el marco conceptual articulado por Whittington (2006) con las relaciones recíprocas de los niveles micro y macro entorno a los elementos claves de la praxis, prácticas y profesionales. Así mismo parten también del estudio de Barry y Elmes (1997) sobre la "estrategia como narrativa" y los estudios empíricos existentes sobre esta temática. Con estos dos referentes y los estudios empíricos concluyen 4 formas diferentes de narrativa de la estrategia como práctica. Tres están estrechamente relacionados con los tres conceptos del Whittington (2006a) y el cuarto se refiere a la materialización de la estrategia en forma de texto incorporándolo en el esquema de los tres polos de Whittington. Finalmente concluyen que el enfoque narrativo en strategizing sirve para dar significado a la práctica que emerge de las actividades de construcción de sentido ("sense-making activities"), constituyendo en su conjunto el propósito o dirección, que refocalizan la identidad organizativa y posibilitan y limitan las actividades en curso.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
35	Discurso estratégico y persuasión	Narrative Theory		Barry, D. y Elmes, M.	Strategic retold: toward a narrative view of strategic discourse	1997	<p>Discurso estratégico, narrativa: Hasta finales de la década 1970's, la planificación estratégica era vista como la panacea, y si un top-manager no la aplicaba era considerado casi un delincuente al cometer una grave negligencia por no disponer de una planificación formal, integrada y a largo plazo. A partir de los años 80, se empezó a cuestionar con numerosos estudios que planteaban reconceptualizar la estrategia de empresa. Examinan la estrategia como una forma de narrativa, y teniendo en cuenta que la narración de historias es la forma preferida de construcción de sentido en las relaciones humanas entre stakeholders internos y externos, la estrategia es seguramente la historia más prominente e influyente explicada en las organizaciones. Con lo cual los textos estratégicos y el proceso de su construcción actúan como un medio secuencial de construcción de sentido al ir describiendo la estrategia usando conceptos narrativos.</p> <p>En este sentido, en el discurso estratégico se han utilizado muchas metáforas como por ejemplo que el estratega es visto como arquitecto o artesano o alfarero (Mintzberg, 1971) o se ha enlazado con contextos culturales, históricos o sociales. La estrategia se ha enfocado como un proceso narrativo que da significado y sentido tanto a la estrategia como al strategizing. Partiendo del esquema analítico de la escuela "Formalista Rusa" (grupo de teoría literaria) se analizó el discurso estratégico y el lenguaje utilizado para la construcción de un significado de dirección (sobre lo que se va a ser, sobre lo que se es o lo que se ha sido) para los stakeholders y su influencia en otras acciones. Así mientras que los autores bajo los marcos tradicionales de la estrategia ignoran el rol del lenguaje en la toma de decisiones estratégicas, usando el enfoque narrativo se asume que tiene un papel determinante en las elecciones estratégicas y en las acciones, frecuentemente de una forma inconsciente.</p> <p>Persuasión: Consideran que la estrategia siempre es algo que se construye para persuadir a los otros de ciertas interpretaciones y acciones. En relación a la estrategia emergente los estrategas representan futuros ficticios a partir de interpretaciones creativas del pasado. En definitiva, desde la perspectiva narrativa, una narración de la estrategia exitosa depende menos de en que herramientas se haya basado (investigación, planificación de objetivos o un meticuloso sistema de control/feedback) pero sí que destaque sobre las otras narraciones organizativas, que sea persuasiva y que invoque se sea re-explicada. Así la efectividad de la narración de la estrategia es un punto clave que se basa en su aceptación, aprobación y adopción y para ello debe ser algo que valga la pena escuchar, recordar y realizar. Destacan que el formidable reto para el líder visionario es ofrecer una historia o relato que encarne: una síntesis del creíble del camino pasado, que da luz las preocupaciones actuales, abre un espacio para eventos futuros y permite contribuciones individuales a las personas del grupo.</p>
36	Discurso estratégico y persuasión	Narrative Theory		Weick, Karl	Organizing and the process of sensemaking	2005	Define sensemaking como que implica un desarrollo continuo retrospectivo de imágenes plausibles que racionalicen lo que están haciendo las personas.

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
37	Rol del consultor	Teoría de los roles sociales	Esta teoría aporta la contribución más decisiva entre representación y sociedad (Goffman, 1973, 1974). Su teoría de los roles sociales es: cada uno en la sociedad juega un rol, es decir, cultiva con precaución todas las apariencias de un personaje social particular (profesor, policía,...). La teoría de los roles sociales describe la interacción social como la confrontación de diferentes roles. Un rol comprende la forma de moverse, de hablar, de comunicar, etc. Berger (1986) muestra como la sociedad es una construcción social que se elabora en base a la interacción.	Oliver Babeau	Strategic management, mise en scène et consulting	2006	Babeau (2006) destaca la influencia del rol del consultor externo en el proceso de strategizing. Señala como proceso metodológico ideal para actualizar la estrategia en base a tres puntos: diagnóstico, elección de opciones y desarrollo de la estrategia. Pero se ha demostrado la importancia de la puesta en escena en la implantación de la estrategia, en el punto de vista intra-organizativo, así como la contribución del consultor en management para ayudar a comunicar la estrategia, hacerla comprender y aceptar aportando dispositivos discursivos particulares. Actualmente del consultor no se espera que aporte información pues ya es accesible (por internet por ejemplo), su aportación principal es de consejo al servicio de la gestión estratégica interna de la empresa.
38	Workshops en SAP			Hodgkinson, G.	The role of strategy workshops in strategy development processes	2006	Los resultados aportados por los workshops según el estudio de G. Hodgkinson et al. (2006), actúan como foros de debate y reflexión que mejoran las relaciones entre los peers y donde la estrategia emergente obtiene legitimación. Otros beneficios relevantes aportados por los workshops son la reducción del nivel de dispersión de inputs estratégicos, su efecto en la simplificación de la toma de decisiones y en la consolidación de un discurso de la estrategia fácilmente transmisible a la organización. Así mismo contribuyen a una mejor comprensión de la visión y misión, valores corporativos y procesos de negocio.
39	Workshops en SAP			Langley, A.	The challenge of developing cumulative knowledge about Strategy as Practice	2010	<p>Muy buena introducción de los antecedentes y bases de SAP, destaco:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Dentro de la perspectiva de strategizing, los investigadores han examinado , *lo que ocurre en los strategy meetings (Schwart and Balogun, 2007; Jarzabkowski and Seild, 2008; Hodgkinson et al. 2006) * como se utilizan diversas herramientas de strategic management (Kaplan and Jarzabkowski, 2006; Stenfors et al. 2007) * y como los middle managers contribuyen al strategy making (Balogun and Johnson 2004; Rouleau 2005). <p>El artículo analiza como acumular el conocimiento de las prácticas de SAP en las organizaciones y ofrece artículos de referencia para Strategic Leadership (Finkelsentein & Hambrick, 1996) y del rol de los Strategic Workshops.</p> <p>En relación a los strategic workshops destaca que los diferentes estudios existentes (Macintosh et al. 2007) validan la efectividad de los strategic workshops ya que permiten a los managers entender las prácticas y las condiciones para alcanzar el éxito.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
40	Workshops en SAP			MaKIntosh, R.	Unpacking the effectivity paradox of strategic workshops		Analiza el strategizing en relación a la hermenéutica situacional (interpretación del contexto) que provoca una obertura del diálogo con el pasado. Así las actividades estratégicas a través de las prácticas proporcionan un discurso sobre el pasado, ampliando el presente y la orientación al futuro del strategizing. Desde esta perspectiva strategizing no es directamente atribuible a un profesional en particular, sino tiene carácter trans-individual pues da prioridad a su formación cultural e histórica con las prácticas situacionales.
41	Workshops en SAP	Teoría Social de la práctica		Jarzabkowski	The role of meetings in the social practice of strategy	2008	La investigación en estrategia ha desarrollado un particular interés en las actividades cotidianas de los strategy practitioners. La estrategia es entendida como algo que las personas hacen más que algo que las compañías tengan. Johson et al. (2003) propuso focalizarse en las micro-actividades cotidianas a través de las cuales los actores obtienen resultados estratégicos, y estas deben ser entendidas en su contexto social, ya que los actores realizan sus actividades mediante interacciones muy significativas con otros. A través de las micro-acciones se construyen estructuras sociales, como tecnologías, herramientas y discursos que a su vez constituyen posibilidades de acción (Giddens, 1984). Strategy-as-practice se conceptualizó como "a situated, socially accomplished activity, while strategizing comprises those actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon in accomplishing that activity" (Jarzabkowski et al., 2007). La estrategia está conectada con un tipo particular de prácticas como planificación estratégica, annual reviews, strategy workshops y ciclos presupuestarios que conforman patrones que dan estabilidad al cambio estratégico. Se ha estudiado el rol de los <i>strategy workshops</i> (Hodgkinson et al. 2006) como práctica estratégica muy extendida en todas las organizaciones y que interviene en la formación de la estrategia y permite entender como esta emerge. Así mismo Hendry&Seidl (2003) los enmarcaron como episodios estratégicos proporcionando un marco teórico de conceptualización de los <i>strategic workshops</i> , entendiendo episodios como secuencias de eventos marcados por un inicio y un final, y en el punto de inicio se fija la orientación de las actividades que se realizarán hasta el punto final del evento. Los episodios estratégicos se consideran la base de la micro-evolución en el proceso de <i>strategizing</i> . Se destaca que en el sector de las universidades, que en general adolece de una tendencia a la "inercia estratégica" debido que en general la estrategia emerge, según de un compendio de confluencia casual de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de posibles elecciones. En este contexto los strategic workshops contribuyen a legitimar la estrategia y aportan un símbolo de participación democrática en la gobernanza además de proporcionar a la dirección de un vehículo para formar la estrategia dentro de las restricciones políticas y las normativas profesionales.

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
42	Workshops en SAP	Cognitive Theory		Bowman, C.	Strategy workshops and top-team commitment to strategic change	1995	<p>El objetivo de los <i>strategic workshops</i> es facilitar el proceso durante el cual la alta dirección es capaz de conseguir una clara comprensión de la dirección de futuro del negocio y de asegurar que dispone de un alto nivel de compromiso para las acciones que se requieren para implementar esa estrategia. Sin embargo no está demostrado que en todos los casos produzcan los cambios deseados en las organizaciones implicadas. El rol de los facilitadores de los <i>strategic workshops</i> es gestionar las discusiones, introducir marcos y conceptos que ayuden y asegurar que todos los miembros del equipo contribuyen y aportan su visión. Cuando la estrategia es gestionada por un consultor se corre el riesgo de acabar obteniendo la estrategia del consultor no la del equipo de dirección, por ello el modelo de definición de la estrategia vía <i>strategic workshops</i> es el que consigue mayor compromiso y mayor calidad de definición, frente a modelos como la estrategia del consultor o una estrategia con retos limitados (simple agregación de planes funcionales, etc.) o una estrategia pobre no definida con rigor y profundidad.</p> <p>Desde la dimensión cognitiva, para conseguir el mayor nivel de efectividad del proceso estratégico y producir estrategias de alta calidad se identifican como aspecto clave que los miembros del equipo de dirección perciban que estas estrategias les supone un bajo riesgo personal y así se consigue un alto nivel de compromiso con el cambio estratégico.</p> <p>Así mismo analizando los debates que se producen en los <i>strategic workshops</i>, se distinguen tres niveles: zona de debate comfortable, zona de debate incómoda y el núcleo intuitivo. Normalmente el debate se centra en la zona comfortable, donde las posibilidades de plantear cambios profundos son menores. La zona de debate incómoda se suele evitar para evitar las críticas y tensiones por los temas que no funcionan, problemas de interrelaciones, falta de confianza, etc. En relación al núcleo intuitivo se trata de las asunciones y creencias implícitas y compartidas por el equipo.</p> <p>Los <i>strategic workshops</i> permiten llegar a plantear debates de la zona no comfortable que protege al núcleo intuitivo, del que se pueden aflorar creencias que condicionan planteamientos que pueden limitar el cambio estratégico.</p>
43	Workshops en SAP			Clarke, I.	A context-sensitive approach to analysing talk in strategy meetings	2011	<p>Presenta un estudio empírico de los <i>strategic workshops</i> que permite sistematizar y explicitar su análisis como práctica estratégica y su relación con la estrategia. Así mismo analiza la relación de los <i>strategic workshops</i> y las discusiones mantenidas en ellos con los resultados de la organización a través de las actividades de los managers. Para todo ello aplican la metodología del Critical Discursive Analysis pues permite analizar los <i>strategic workshops</i> como episodios y enlazar los niveles micro y macro. Así mismo analizan cómo se utiliza el lenguaje y se configura la comunicación de las personas para conformar ideas y persuadir a los otros en el proceso de toma de decisiones estratégicas.</p> <p>A pesar de que los <i>strategic workshops</i> se destacan como prácticas claves, en general existen pocos estudios empíricos que analicen su incidencia en strategizing, tal como mencionan diversos autores.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
44	Cambio Estratégico Consultores externos	Teoría de los sistemas sociales	Establece el fundamento teórico a las prácticas estratégicas como "episodios" de comunicación que son elementos esenciales de un sistema social.	Hendrey & Seidl	The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change	2003	Se basan en la teoría de los sistemas sociales (Luhmann 1986, 1995) para ofrecer una teoría de fundamentación a las prácticas estratégicas del SAP que promueven un cambio estratégico en la organización. Para ello caracterizan a las prácticas estratégicas como "episodios" que son una secuencia de eventos que tiene un principio y un final, que están basados en la comunicación y que promueven el cambio y además lo refuerzan. Caracterizan como episodios estratégicos de strategizing las conversaciones estratégicas, reuniones, workshops, etc. En general los managers prefieren evitar afrontar los cambios en la organización ellos solos y recurren a consultores externos para facilitar la generación de un discurso de alto nivel separando la práctica estratégica de la estructura organizativa y de sus rutinas para aplicar la práctica de consultoría. Esta separación limita el impacto del discurso estratégico en la organización.
45	Microstratety y Strategizing	Teoría Institucional y Teoría Resource-Based -View	El campo de la estrategia tradicionalmente se ha focalizado en el nivel macro. Propone que hay que analizar el micro tomando estas dos teorías de referencia para analizar las actividades del día-a-día, es decir micro-strategy ligado a strateging.	Johnson ,G.	Micro Strategy and strategizingt: towards an activity-Based View	2003	La relación de la Teoría del Cambio Institucional con Strategizing la fundamenta Johnson <i>et al.</i> (2003). Esta teoría se focaliza en el nivel macro de las organizaciones centrándose en el comportamiento, naturaleza y efectos de sus partes formales y colectivas. Así las organizaciones buscan legitimar su ventaja competitiva con una estrategia para conseguir diferenciación lo cual debe reportar beneficios. La teoría institucional establece que los actores individuales y los grupos de actores juegan un rol significativo en el proceso institucional, y que para entender las instituciones hay que explorar la historia de negociaciones que han generado tipificaciones compartidas que permiten comprender el comportamiento organizativo, sus normas y sus reglas (Barley and Tolbert, 1997). Esta teoría permite establecer un enlace entre la actividad organizativa y la búsqueda de sentido y significado ("sensemaking"), pues la institucionalización asume compartir el sensemaking, y para ello hay que comprender como los actores organizativos influyen o son influidos por las reglas y normas.
46	Strategic Planning y Comunicación	Teoría de la recontextualización y descontextualización de Paul Ricoeur (1981)		Spee, A.Paul	Strategic Planning and communicative process	2011	Basándonos en la design school (Mintzberg, 1990), strategic planning incluye un conjunto de actividades de planificación como fijar objetivos y metas, objetivos de desarrollo e indicadores de rendimiento así como asignación de recursos (Ackoff, 1970; Ansoff, 1991). A partir de la crítica del strategic planning, en especial por parte de Mintzberg (1994) disminuyó el nº de publicaciones sobre este tema, aun que recientes estudios ilustran que la planificación sigue siendo una actividad muy utilizada en las organizaciones pues planificar actividades es una herramienta de poder organizativa y también es importante como proceso comunicativo de la estrategia de la organización tanto internamente como externamente. Dentro de las actividades de strategic planning, tomando como referencia la recontextualización y descontextualización de Paul Ricoeur (1981), se distingue entre "Talk and Text" estratégico. Talk es el discurso oral en una situación y contexto, y el Text como el discurso o ideas escritas. La distinción entre "Talk and Text" permite el análisis del plan estratégico como un documento escrito (texto) construido en correlación con el Talk que se da en las actividades del proceso estratégico.

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
47	Strategic Planning			Mintzberg, H.	The fall and rise of strategic planning	1994	<p>Minzberg con su famoso artículo "The fall and rise of strategic planning"(1994) cuestiona como se está aplicando la planificación estratégica en las organizaciones. Argumenta que la institucionalización de la planificación estratégica en las organizaciones separa las actividades planificadas de la ejecución de la estrategia y esto ocurre cuando se usan planes estratégicos formales donde estas actividades planificadas acaban siendo marginales en relación a la ejecución de la estrategia real. El plan estratégico promueve la inflexibilidad más que la ejecución de la estrategia. Aportando una visión muy crítica, Mintzberg (1994), en su artículo "The Fall and Rise of Strategic Planning", planteó que la función de la planificación estratégica en la práctica generalmente se ha traducido en una función de programación estratégica que concreta los pasos a seguir para alcanzar la visión más que en fomentar un pensamiento estratégico que potencie la intuición, la creatividad y la innovación más allá de las jerarquías existentes, impulsando el aprendizaje informal que produce nuevas perspectivas y combinaciones.</p> <p>De hecho la planificación convencional más bien reduce el poder del management sobre la ejecución de la estrategia, promueve un estilo calculado de management más que un estilo de compromiso y hace difícil el compromiso de los mandos intermedios pues lo viven como un sistema de control, con lo cual todos agradecerían derrocarla y dejar de tener que luchar contra los planificadores.</p>
48	Métodos investigación en SAP	Metodología: CDA=Critical Discursive Analysis	El CDA es un enfoque metodológico de investigación que permite examinar el rol de los discursos en la sociedad contemporánea, y en concreto como sirve para mejorar la comprensión de la estrategia y el Strategizing, pues el CDA enlaza el	Vaara, Eero	Critical discourse analysis as methodology in Strategy As Practice Research	2010	<p>_ Explicita el rol central de las narrativas y su implicación en la concepción de la estrategia en relación a la identidad y el poder. Así mismo analiza la metodología de CDA- Critical Discourse Analysis" para la comprensión del Strategizing.</p> <p>_ El CDA permite avanzar en la comprensión de: 1) el rol central de los textos estratégicos formales; 2) la construcción discursiva de la concepción de la estrategia y de la subjetividad del strategizing organizacional; 3) del proceso de legitimización a través del discurso estratégico; 4) la identificación de la ideología subyacente en el discurso estratégico como cuerpo de conocimiento de la praxis.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
	Discurso estratégico y persuasión		discurso y las prácticas sociales. Es decir el rol de las prácticas discursivas en los procesos a un micro-nivel que constituyen las estrategias y el Strategizing en las organizaciones contemporáneas.				<p>_ Todo ello permite justificar el CDA como metodología de investigación en SAP clave para la comprensión de los aspectos discursivos de las estructuras sociales, al enlazar el discurso aplicado con la acción organizativa enmarcada en el <i>strategizing</i>, y como el discurso influye en la legitimización de la estrategia.</p> <p>_ Expone los documentos clave de un plan estratégico y su impacto fundamental en la toma de decisiones (decisions-making), en las relaciones de poder, y en las implicaciones ideológicas.</p> <p>_ Basado en los estudios de Samra-Frederiks (2003, 2004,a, 2004b, 2005) analiza las implicaciones del discurso y de los skills retóricos de los estrategas en la persuasión y en convencer a los otros y en construir la subjetividad. Esto incluye el conocimiento de diferentes formas de hablar, observar los protocolos de la interacción humana, preguntar (question and query?), mostrar la emoción adecuada, uso de metáforas, y poner historias en el "trabajo".</p> <p>_ Muestra ejemplos de estudios explícitos de aplicación del CDA para examinar como los managers "made sense and gave sense" al strategizing con las prácticas discursivas, es decir "sensemaking" via los discursos en SAP.</p> <p>_ Expone los pasos concretos para aplicar el CDA: 1) definir las research questions; 2) análisis de los textos; 3) Lectura profunda de los textos específicos; 4) Identificación de los findings and generalizations.</p> <p>_ Justifica la idoneidad de usar esta metodología de CDA para la acción en SAP.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
49	Métodos investigación en SAP			Johnson ,P.	Researching strategist and their identity in practice: building "close-whit" relationships	2010	<p>_Presenta como analizar el strategizing a través de la identidad de los estrategas, es decir conociendo quienes son (<i>who they are</i>), pues la investigación en SAP debe reconocer el enlace entre los <i>strategy practitioners</i> y el <i>strategy work</i>.</p> <p>_La investigación en SAP requiere una "<i>close-with relationship</i>" (Balogun et al. 2003) para ilustrar el impacto de la identidad de los estrategas en su trabajo.</p> <p>_ Antecedentes del SAP: el primer hito de la investigación en SAP en un journal (Johnson et al., 2003) fue por la focalización en el trabajo del estratega con el ánimo de comprender sus procesos cotidianos, prácticas y actividades incluidas en la ejecución y formación de la estrategia. Influyó en el cambio del foco de la investigación de la estrategia basado desde los años 80 en la tradición micro-económica. Como resultado mucha de la investigación en este campo se redirigió a la exploración de <i>hacer la estrategia</i> ("<i>doing strategy</i>") como una actividad humana, coincidiendo con el retorno a la práctica de muchas áreas de investigación del management. Esto supuso el estudio del strategizing es decir como el estratega piensa, habla, actúa y siente, pero también las herramientas y tecnologías que emplea (post-it, workshops,...) y también el impacto de esta actividad en los resultados estratégicos (Whittington 2006a).</p> <p>_ Este foco en el strategy-practitioner tiene implicaciones en la investigación y en su metodología. Balogun et al. 2003 argumentó la necesidad de la "close-to" práctica estratégica y de los practitioners.</p> <p>_ Langley (20 07) argumentó que en SAP se requiere estudios de datos cualitativos amplios y en profundidad pues dada la naturaleza del fenómeno (dinámico, complejo, que incluye una gran intensa intensa interacción humana) requiere estar cerca de él. Para ello hay que capturar la experiencia del <i>doing strategy</i> , no solo con entrevistas y otras formas de interacción, sino también revisando todos los artefactos del strategizing (flip-hart de los strategic workshops, etc.).</p> <p>_ Recoge todas las definiciones de PRAXIS (Aristóteles, Marx, Wittgenstein, Silverman)</p> <p>_ Expone como las prácticas narrativas son una forma de analizar las identidades y si el sensemaking es coherente refuerza las percepciones de estas atribuciones de identidad.</p> <p>_ Compara la investigación con una terapia, la relación es la terapia, no el diagnóstico u otras intervenciones del terapeuta. Con esta analogía, la relación es el método, no las encuestas o los videos de las reuniones. Así en el diseño de la investigación los datos son mucho más que los resultados de las principales actividades, lo básico son las relaciones con los agentes individuales implicados en el proceso de cambio estratégico de la organización. Así mismo esta relación debe ser a largo plazo, a lo largo de varios años, actuando como mentor/consultor en el desarrollo organizativo. Esta relación se basa en estar legitimado, en la confianza, en un enfoque positivo y de crecimiento, en la reflexión y en retos.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
50	Métodos investigación en SAP	Teoría social-practice; practice-based theory		Rouleau, Linda	Studying strategizing through narratives of practice	2010	<p>_ En general la investigación en SAP ha estado basada en casos longitudinales con métodos etnográficos, concentrados en el nivel organizacional. Hay pocos trabajos que usen herramientas que permitan representar la esencia del management en SAP (Samra-Frederiks, 2003; Balogun & Johnson, 2004, 2005). SAP requiere metodologías de investigación más orientadas a la acción para comprender como los managers hacen la estrategia.</p> <p>_ Los métodos biográficos permiten recabar información de la esencia subjetiva de los individuos que intervienen en el SAP, con el objetivo de reflejar sus experiencias, sus interacciones, el conocimiento y skills que usan mientras realizan strategizing.</p> <p>_ Proponen un tipo de método biográfico en concreto que es la "narrativa de la práctica", que se focaliza la experiencia del trabajo ("work experience") y en la trayectoria profesional. Permite a los investigadores entrar en el mundo particular de los actores, managers u otros, para entender sus rutinas, eventos e interacciones como prácticas sociales. Lo cual permite profundizar en el mundo de los managers y en como hacen el strategizing, a partir de que el manager explique su historia, capturando sus teorías de referencia aplicadas en su experiencia práctica. También permite capturar su contexto organizativo, sectorial y social.</p> <p>_ Con la explicación de sus historias bis-a-bis con el investigador los individuos clarifican su interpretación de los hechos, la revisión de su experiencia y de sus acciones. Cuando los managers explican sus historias revelan el uso de sus skills relacionales y lingüísticos aplicados durante su acción, así como las herramientas y modelos utilizados en el ejercicio de su capacidad de acción.</p> <p>_ La perspectiva de SAP permite a los investigadores comprender como los managers contribuyen a la formación de la estrategia (Balogun et al, 2003; Johnson et al. 2003; Jarzabkowski et al. 2007).</p> <p>_ La metodología de "narración de prácticas" cumple los 5 criterios que seleccionó Balogun et al. (2003) para los métodos apropiados para investigar en SAP.</p> <p>_ En esta metodología es clave la elección de las personas que actúan como narradores para explicar sus historias, pues deben tener algo que decir y deben reunir las características básicas que buscan para proporcionar los datos que permitan interpretar como los managers u otros realizan el strategizing, así como el conocimiento, skills y emociones que aplican, ya que se les da la oportunidad de hablar de si mismos, de lo que hacen, de lo que son y de los que piensan.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
51	Métodos de investigación	Social Science	Metodología para identificar temas con datos cualitativos en la investigación de la ciencia social y diferentes modelos teóricos (grounded theory,...), practicados por positivistas e interpretativistas.	Ryan, Gery W.	Techniques to identify themes	2003	<p>Abalzar textos incluye como principales tareas: descubrir temas y subtemas, filtrar temas para disponer de un tamaño manejable decidiendo que temas son los más importantes para el proyecto, construyendo jerarquías de temas o libros de codificación y enlazar los temas con modelos teóricos.</p> <p>El primer paso de identificar los temas y subtemas es el clave y es el que trata este artículo. Los temas se manifiestan a través de los datos. Los temas tienen diferentes nomenclaturas (categorías en la grounded theory, codes, labels, expressions, units, concepts, etc.). En este artículo usan "temas" y los definen como constructos abstractos que enlazan expresiones encontradas en los textos e imágenes, sonidos y objetos.</p> <p>Los temas provienen de los datos (enfoque inductivo, es el más común) o de del conocimiento a priori del investigador sobre el fenómeno bajo estudio y del estudio de la revisión de la literatura (enfoque a priori) o de las preguntas realizadas en las entrevistas.</p> <p>El artículo presenta 12 técnicas para identificar temas (8) y para procesarlos (4) que suelen combinarse. Una de las técnicas es detectar similitud o diferencias de expresiones pues generan temas, y en función de su grado de fuerza generan temas y subtemas. Otra técnica es la Theory Related Material que sugiere examinar el contexto, perspectiva de los informantes, sus formas de pensar, relaciones, etc.</p> <p>En definitiva las técnicas más fáciles de aplicar son identificar repeticiones, similitudes y diferencias, ordenar y cortar y finalmente ser transparentes en las técnicas aplicadas asegure su fiabilidad.</p>
52	Metodología de investigación	Grounded Theory	La referencia de la Grounded Theory es Glaser and Strauss, 1967. La Teoría fundamentada explora la generación de conceptualizaciones de los patrones sociales que emergen en los datos de investigación identificando patrones integrados denotados por categorías y sus propiedades. Así la conceptualización es la categoría central de la teoría fundamentada (o TF a partir de ahora). Para conseguirlo se siguen unos pasos rigurosos de la TF unidos por el proceso de comparación constante, que ha sido diseñado para generar conceptos a partir de los datos.	Glaser, Barney G.	Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory	2002	<p>En base a la TF el investigador puede usar sus propios de conceptos generados de los datos, en lugar de utilizar conceptos recibidos de otros teóricos. En la generación de la TF las 2 propiedades más importantes de la conceptualización son: que los conceptos son abstractos en tiempo, espacio y persona; y que los conceptos pueden aprehenderse de manera duradera. Para la TF un concepto es lo que nombra a un patrón social emergente con base en los datos de la investigación. Así un concepto o categoría denota un patrón que es descubierto cuidadosamente por medio de la constante comparación de datos del muestreo teórico hasta llegar a la saturación conceptual de los índices intercambiables. Se descubre al comparar numerosas incidentes de conceptos generados, los cuales muestran al patrón nombrado por la categoría así como a los subpatrones, que son las propiedades de esta última. La TF es una forma de análisis de la estructura latente que revela los patrones fundamentales en una área sustantiva o formal.</p> <p>La TF genera hipótesis conceptuales para ser aplicadas a cualquier tiempo, espacio y persona relevantes con un esquema emergente y entonces es modificada por la comparación constante con los datos nuevos, al tiempo que explica el comportamiento obtenido en un área sustantiva.</p> <p>En relación al tiempo, la conceptualización es el concepto que dura para siempre, mientras que las descripciones pasan pronto, los conceptos son intemporales para su aplicación. En relación a la persona, la TF solo describe la clasificación del comportamiento de la gente como un proceso de control social.</p> <p>La meta de la TF es alcanzar por lo menos el 3º nivel de análisis conceptual. El 1º es la recolección de datos, el 2º la generación de categorías, el 3º el descubrimiento de una categoría central que organiza a las otras a través de la continua resolución del problema principal. A través de la teoría sustantiva se puede llegar a un nivel superior llamado teoría formal. Los riesgos de la TF es caer en la superficialidad conceptual (que hayan demasiados conceptos en los caminos del "que" sin relación con el "todo") o en la vaguedad (conceptos vagos, con categorías no generados con rigor y no saturadas conceptualmente). Con el "empuje conceptual" se alcanza la conceptualización y se trasciende lo descriptivo.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
53	Metodología de investigación	Grounded Theory	La referencia de la Grounded Theory es Glaser and Strauss, 1967, permite aplicar una Metodología Cualitativa. (art. Nº87 de la BD)	Iglesias, O.	The role of corporate culture in relationship marketing	2009	<p>Ejemplo de aplicación de la Grounded Theory a una investigación.</p> <p>Justifica la elección de la Grounded Theory para su investigación, pues es la metodología cualitativa que permite que emerja una teoría a partir del campo de trabajo, y es muy útil para formular nuevos modelos teóricos en los casos donde existe poco trabajo empírico previo de investigación. También hace una descripción muy clara de la muestra de casos y datos utilizada, así como el proceso de análisis e interpretación de datos aplicado (codificación > conceptos > subcategorías > categorías > tema y comparación con la literatura teórica). Expone al final las limitaciones de la investigación realizada y los findings.</p> <p>Cita el paper de referencia de "organizational cultures" que es: "On studying organizational cultures" (Pettigrew, 1979).</p>
54	Metodología de investigación	Grounded Theory	La referencia de la Grounded Theory es Glaser and Strauss, 1967, permite aplicar una Metodología Cualitativa. (art. Nº87 de la BD)	Orlikowski, W.J.	Case tools as organizational change	1993	<p>Artículo de referencia sobre el diseño de investigación en Grounded Theory, la selección de la muestra y en la triangulación de la fuente de datos.</p> <p>Expone como realizar la codificación abierta y axial para finalmente obtener conclusiones teóricas.</p>
55	Strategizing & Organizing			Worley, Ch.G.	Designing organizations that are built to change	2006	<p>El gran problema es que las organizaciones buscan la estabilidad y la certidumbre y de hecho es lo que premian los mercados financieros, como muestran la popularidad de los procesos de mejora como por ejemplo el Six-Sigma, en lugar de desarrollar modelos de cambio efectivos. Conseguir organizaciones preparadas para el cambio así como la efectividad de la implantación del cambio estratégico en las organizaciones son los puntos claves que vienen muy determinados por el diseño organizativo, su estructura, procesos y sistema de incentivos de forma que apoyen la estrategia, la identidad y las capacidades (Worley 2006). En este sentido, la estructura de las organizaciones diseñadas para el cambio está muy cercana al mercado y a las demandas del entorno. Para ello la clave del diseño organizativo es maximizar la superficie del área de contacto de la organización con el entorno ("la epidermis organizativa"), de forma que el máximo de empleados, y no solo los directivos, deben observar las tendencias del mercado e identificar las oportunidades competitivas pensando constantemente sobre el potencial de alternativas futuras, escenarios a corto y largo plazo, etc. En definitiva las organizaciones preparadas para el cambio disponen de un diseño organizativo flexible y reconfigurable poniendo en la centralidad al cliente y las demandas externas como base en los procesos de decisión. Así mismo se potencian los proyectos transversales o trans-funcionales orientados a las necesidades del cliente o bien se desarrollan estructuras matriciales o de unidades independientes de negocio para maximizar la "superficie de contacto" de la organización con el entorno. Así mismo las organizaciones preparadas para el cambio deben asegurar el buen gobierno no únicamente con el seguimiento del presupuesto anual sino con sistemas de control de la actividad, asegurando el proceso de toma de decisiones con transparencia y de forma empoderen a los empleados.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
56	Strategizing & Organizing		Practice Theory	Pye & Pettigrew	Strategizing and Organizing	2006	Destacan que la investigación en strategizing ha cuestionado el principio de Chandler de que la estructura viene después de la estrategia, y que según como se esté organizado afecta a la capacidad de afrontar la estrategia. Así por ejemplo valoran el estudio de Colville y Murphy (2006), pues permite mostrar claramente al liderazgo como catalizador entre estrategia/strategizing y organización/organizing, destacan su gran vinculación con el aprendizaje, pues muestra como la mejora y desarrollo de las habilidades permite una mejor intervención y efectividad en el cambio estratégico que lo caracterizan como un proceso de aprendizaje político. Proponen replantear la relación entre estrategia y organización como un proceso mucho más dinámico y por ello el uso de los términos "strategizing y organizing" es más adecuado por ejemplo para las decisiones de asignación de recursos, pues manifiesta la dinámica política de influencia y negociación y las relaciones de poder que intervienen en el proceso del "cambio" que básicamente es un proceso de aprendizaje. Para ello la habilidad de los senior managers en el control del flujo de información es clave ya que permite incrementar su capacidad de influencia y su credibilidad para modificar comportamientos que apoyen alcanzar el cambio estratégico.
57	Strategizing & Organizing			Jarzabkowski	Strategizing and organizing in pluralistic contexts	2006	Hay que tener en cuenta también las características de la organización donde se realiza un proceso de <i>strategizing</i> , pues por ejemplo en organizaciones plurales de profesionales, como es el caso de las universidades, existen subculturas con identidades e intereses propios. Así es muy común que en este tipo de organizaciones se produzcan tensiones entre las culturas e intereses de gestión y las profesionales para mantener los roles profesionales y asegurar la calidad de sus servicios. Para ello se propone que la relación entre <i>strategizing</i> y <i>organizing</i> óptima es la de interdependencia donde ambos se refuerzan, creando prácticas organizativas que favorecen el alcance de los objetivos estratégicos, y prácticas de <i>strategizing</i> que reconocen los intereses e identidades de los diferentes grupos organizativos.
58	Strategizing & Organizing	Practice Theory		Meyer, A.	The organization science jazz festival: improvisation as a metaphor for organizing	1998	Se presenta el jazz como una metáfora del organizing en el siglo XXI, pues aporta los conceptos de ser flexible, adaptable, sensible con el entorno, sin limitaciones, y con la mínima jerarquía. También señala que la improvisación se puede aprender y que tiene implicaciones con la Teoría de la Práctica.

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
59	Strategizing & Organizing	Practice Theory	Se basan en la Practice Theory de Bourdieu y Certau que resalta la importancia de las cosas que hacen las personas.	Whittington, R.	Practices of strategizing/organizing: workshops, project management	2006	<p>Analiza tres prácticas de strategizing/ organizing: strategy workshops donde se diseñan y comunican las nuevas estrategias y organizaciones, project management de los proyectos de cambio estratégico donde las iniciativas estratégicas y organizativas se implementan, y la creación de artefactos simbólicos para comunicar el cambio estratégico. Argumentan que el enfoque de la estrategia y la organización como actividades enlazadas y prácticas permite un análisis más efectivo que el enfoque tradicional.</p> <p>La investigación en estrategia requiere pasar del tradicional dominio económico y el análisis científico a comprender las prácticas efectivas en strategizing y organizing, con la observación cercana de lo que hacen los estrategas. Mintzberg fue más allá sugiriendo que la estrategia debe ser vista como un moldeado de un proceso emergente, olvidando por completo la planificación estratégica a la que considera una distracción. Los autores de este artículo se posicionan en una visión intermedia, no consideran irrelevante la planificación estratégica formal, pero si plantean la necesidad de su renovación en base a la práctica cotidiana. En este cambio los skills analíticos y de proyecciones dejan de ser fundamentales y prevalecen los de comunicación, coordinación y control.</p> <p>Explicita también el impacto de este cambio en la forma del teaching de la estrategia de la B.Schools. Basándose en la Practice Theory plantean el reto del paso de lo analítico a lo práctico, y usan la metáfora de Mintzberg ver al estratega como el alfarero que moldea un jarrón como la formación de la estrategia, para resaltar la importancia de la herramientas prácticas, donde el jarrón puede ser equivalente a los flipcharts, Powerpoints,..., utilizados por los estrategas y diseñadores organizativos.</p> <p>Presentan los resultados de una investigación de 10 casos de estudio longitudinales donde se concluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los strategy workshops son importantes en la creación de una nueva estrategia y en un nuevo diseño organizativo. Son claves para conseguir el consenso del cambio. * El project management del cambio estratégico apoya la coordinación y el control. Se constata que el cambio estratégico y organizativo se ha "proyectivizado". Es decir se han aplicado a la gestión del proceso de cambio estratégico las prácticas del PJM provenientes de de la gestión de proyectos inicialmente creados para los sectores de defensa y aeroespacial, que posteriormente se extendieron a otros ámbitos como el lanzamiento de productos y IT. Ha sido una forma de garantizar el control y la coordinación de las acciones y responsables de las mismas , así como del presupuesto y los plazos fijados para el cambio estratégico. * La creación y moldeado de nuevos artefactos son claves en el diseño de la comunicación de la estrategia. <p>Presentan diversos ejemplos: un muro donde los empleados escriben su aportación al cambio estratégico, la construcción de un cubo con los elementos básicos escritos en cada cara de la estrategia, etc., consiguiendo así algún elemento que tangibilice la estrategia y apoyen al resto de elementos abstractos.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
60	Project MNG & Strategy implementation	Project Management		Kenny, J.	Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context	2003	<p>Por otro lado Kenny (2003) realiza la conexión entre Project Management y implantación del cambio estratégico. Partiendo de que los strategic managers en las organizaciones para implantar la estrategia requieren un cambio incremental pues es más efectivo a largo plazo que los cambios radicales. Para ello establecen procesos de planificación formales que incluyen multitud de eventos, internos y externos a la organización. Mucho de ellos no son predecibles, controlados ni medidos, por lo cual se requiere mucha flexibilidad cuando surgen para modificar los planes iniciales, llevando a cabo cambios que afectan a las acciones de las personas, en la cultura organizativa y en las percepciones de los stakeholders.</p> <p>En este sentido, la implantación de la estrategia y el cambio que comporta se traduce en un portafolio de proyectos a evaluar y dotar con recursos. Este es el punto de conexión entre Strategizing y Project Management. El éxito de los proyectos debe interpretarse como el alcanzar los objetivos estratégicos, y no solo con la visión limitada del foco del proyecto.</p> <p>De esta forma la incertidumbre y ambigüedad que suele tener la estrategia genérica a alto nivel a iniciarse la cascada hacia los siguientes niveles se concreta y se operativiza mediante los proyectos. En función del alcance del cambio estratégico, determinado por el número de niveles organizativos afectados y la amplitud de unidades afectadas, la cultura organizativa será determinante para el éxito de este cambio, y por ello la comunicación abierta y el soporte de la dirección es esencial.</p> <p>El portafolio de proyectos asociados al cambio estratégico deberá ser gestionado a alto nivel para evaluar su viabilidad y con la información del grado de avance de los proyectos dispondrán de una información muy valiosa acerca del éxito de la implantación de la estrategia.</p>
61	Historia Strategic MNG			Bracker, J.	The historical development of the strategic management concept	1980	<p>El desarrollo del concepto Gestión Estratégica ha tenido una evolución histórica discontinua en el ámbito de los negocios (J.Bracker, 1980). De hecho el concepto como tal ya aparece en escritos de Homero, Sócrates y Eurípides de la Grecia clásica, como medio para hacer un uso efectivo de los recursos con el fin de alcanzar unos objetivos y en ese tiempo se aplicaba en el ámbito de los negocios, la política y el militar con una visión macro para grandes organizaciones, complejas e interrelacionadas.</p> <p>Posteriormente desde la época del Imperio Romano hasta la Revolución industrial solo se aplicó en el ámbito militar y de gobierno y con visión micro, sin usarla para anticipar cambios, y no fue hasta después de la 2ª. Guerra mundial cuando se volvió a aplicar formalmente en el mundo de los negocios de nuevo con una visión macro para un entorno dinámico, con incertidumbres y nuevas tecnologías emergentes.</p> <p>Así a partir de 1947 empiezan a surgir contribuciones académicas para formalizar las políticas de empresa en el ámbito de la estrategia, especialmente significativa fue la de Ansoff (1965-69) que atribuyó el paso de entornos de empresa estables a entornos mucho más competitivos e inestables a dos factores: la aceleración del mercado con la creación de nuevas empresas y la aceleración en la aplicación de la ciencia y la tecnología en los procesos de gestión de las empresas. En este sentido en los últimos 50 años se ha desarrollado el concepto de gestión estratégica y los diferentes métodos para su formulación e implantación en la empresa.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
62	Historia Strategic MNG			Mintzberg, H.	Reflecting on the strategy process	1999	<p>Mintzberg & Lampel (1.999) realizaron un análisis de las escuelas de pensamiento en relación al proceso de formación de la estrategia surgidas a partir de los años 1960 y las agruparon en 10. Son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Design School iniciada por Selznick y después por Chandler, predominante en los 1960-1970. Ve la formación de la estrategia como una lucha entre las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas. El equipo de dirección formula una única estrategia clara, simple y única en un proceso deliberado y consciente. 2. La Planning School creció en paralelo a la anterior y su precursor fue Ansoff. Fue predominante entre mediados de los 1970 y los 1980. Se basa en que el proceso debe formalizarse, descomponer en pasos, con listas de tareas y soportado por técnicas específicas (objetivos, presupuestos, programas y planes operativos). En este caso el equipo de dirección es sustituido por planificadores que de facto se convierten en actores clave del proceso. 3. La Positioning School
63	Historia Strategic MNG			Garcia Nieto, Javier	Historia del Management (Tesis doctoral)	2005	<p>Más en detalle, la evolución de la estrategia a lo largo de la historia se inicia en la primera Atenas democrática, como una cuestión de optimización y organización de los recursos humanos y materiales con miras a alcanzar objetivos bélicos ejercida desde la primera del frente como responsabilidad del mando del combate, según expone G. Nieto en su tesis doctoral sobre la Historia del Management.</p> <p>No fue hasta el siglo XVIII, cuando el término empezó a usarse tanto para el plan militar como el psicológico de un general de campaña, fue en este periodo hasta el siglo XIX (en especial con Bonaparte), que solía definirse en contraposición a la táctica. La estrategia se ocupaba de la visión completa de las operaciones bajo la perspectiva de asegurar la victoria en la guerra pero se ejercía fuera del alcance de la batalla, y solía decirse que "la táctica realiza lo que la estrategia ha preparado" en las diferentes posiciones de combate. Posteriormente la escuela prusiana elevó el nivel de abstracción añadiendo objetivos políticos, económicos o tecnológicos a los militares, ideas que en Estados Unidos se aplicaron en el campo militar incorporando la utilización de los nacidos ferrocarriles.</p> <p>Pero el que lo aplicó de forma más avanzada fue Moltke en el imperio prusiano con la aplicación de un sistema de planificación militar con definición de escenarios.</p> <p>Posteriormente David Ricardo, 1817, desarrollo el concepto de modelo económico considerando variables estratégicas como aquellas de gran relevancia que determinan los resultados del modelo.</p> <p>En 1944 cuando se inicia la aplicación de las matemáticas a la estrategia con Borel y Morgenstern desarrollado la Teoría de Juegos aplicados a la estrategia. Pero es con la publicación de Strategy and Structure de Alfred D.Chandler (1962) cuando se plantea formalmente la estrategia en el ámbito de la gestión (o management). También introduce la necesidad de revisión de la estructura empresarial para desarrollar, diversificar y descentralizar las actividades empresariales con la forma multidivisional que supone una innovación organizativa.</p> <p>Así mismo identifica la gestión como una actividad específica que requiere plena dedicación en la empresa (a full time job). Chandler confirmó la distinción clásica entre las decisiones estratégicas relativas al largo plazo de la empresa, y las decisiones tácticas, orientadas al desarrollo fluido y eficiente de las operaciones cotidianas. Y que ambos tipos requieren siempre de una implantación o puesta en práctica mediante la asignación de recursos, fondos, equipos, materiales o personas. Para Chandler lo contrapuesto a al estrategia no es la táctica sino la estructura, como la organización adoptada para implantar la estrategia, y por tanto propuso que "la</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
							estructura sigue a la estrategia" (structure follows strategy).
64	Strategic Management			Mintzberg, H.	An executive level perspective on the strategic management process	1981	La gestión estratégica ha sido incorporada de forma incremental por parte de los máximos directivos de las empresas para determinar hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de sus organizaciones con una visión de largo plazo
65	Strategic Management			Noble, H. Ch.	Industry structure and competitive strategy: keys to profitability	1980	Se han desarrollado diferentes propuestas de como estructurar el proceso de formulación de la estrategia contemplando la situación del entorno competitivo y la evaluación de las capacidades y recursos internos para posteriormente definir la estrategia y concretarla en objetivos estratégicos
66	Strategic Management			North, Douglas C.	The value of formal planning for strategic decisions	1986	En relación al modelo de <i>planificación estratégica</i> se han realizado multitud de investigaciones proponiendo modelos de procesos para formular la estrategia, que se resumen en la formalización de una serie de pasos que permitan concretar una estrategia adecuada para la organización: especificar objetivos, generar estrategias, hacer su evaluación para escoger la más adecuada y finalmente monitorizar los resultados, todo ello acompañado del compromiso de los componentes del equipo directivo y de la organización

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
67	Strategic Management			North, Douglas C.	Strategic management for competitive advantage	1980	<p>La maduración en las teorías de la gestión estratégica y en su aplicación en las organizaciones permitió confirmar que la Gestión Estratégica constituye una ventaja competitiva en las empresas, al aportar una mayor flexibilidad a las mismas para afrontar los cambios del entorno y consiguen mejores resultados consiguiendo mantener su liderazgo en el mercado. En este sentido, la evolución del proceso formal de planificación estratégica ha seguido las fases siguientes:</p> <p>1ª Fase: Planificación financiera básica, mediante la preparación del presupuesto anual incluyen una cierta planificación estratégica pero todo es reducido a su visión financiera y las estrategias de negocio incluidas no se formalizan. En este caso la calidad de la estrategia depende del CEO y el equipo de dirección. / 2ª Fase: Planificación de Previsiones, donde además de tratar la planificación financiera se incluyen previsiones como las relativas al capital necesario por las implicaciones de los competidores externos en la producción para los mercados domésticos, lo cual implica toma de decisiones sobre la posición competitiva a largo plazo así como la gestión del portafolio con visión estratégica lo cual es punto de partida de la gestión estratégica. / 3ª Fase: Planificación orientada al exterior, ya que en un entorno sometido a cambios rápidos, los acontecimientos pueden dejar obsoletas las previsiones de la noche a la mañana. Después de muchas experiencias frustradas de definir previsiones que los cambios del mercado hacen fracasar, los planificadores de esta fase intentaron comprender los fenómenos que provocaban los cambios del mercado buscando oportunidades para cambiar el enfoque los negocios con una matriz de portafolio más atractiva para el mercado, desarrollando nuevas capacidades de negocio o redefiniendo el mercado para potenciar sus fortalezas, todo ello acompañado mayor dinamismo en la asignación de recursos. Cabe destacar como característica relevante de esta fase que en compañías diversificadas se da la agrupación de las empresas relacionadas en unidades de negocio estratégicas (SBU's, strategic business units) como entidades organizativas homogéneas y enfocadas a atender más adecuadamente su mercado y negocio objetivo. El concepto de SBU reconoce dos niveles estratégicos, las decisiones corporativas que afectan a la compañía completa, y las decisiones individuales de las SBU que solo afectan al entorno de actuación de la unidad estratégica de negocio. La planificación estratégica se compone así de decisiones individuales, y el desarrollo estratégico está vinculado a la implantación estratégica mediante la responsabilidad explicitada en la gestión operativa. Pero la principal distinción de esta fase respecto a la anterior es que en esta fase los planificadores estratégicos corporativos ofrecen a la dirección alternativas estratégicas y cada elección está justificada con los riesgos y beneficios esperados en función de los objetivos a conseguir. / § 4ª Fase: Strategic Management, esta fase unifica la planificación estratégica y el management en un único proceso. Para ello se utilizan tres mecanismos, a) Marco de planificación, que delimita y facilita las decisiones estratégicas sobre los grupos de clientes y los recursos, b) Un proceso de planificación para estimular el pensamiento emprendedor, c) Un sistema de valores corporativo que refuerza el compromiso de los directivos con la estrategia de la compañía.</p>
68	Strategic Management			Peters	In search of excellence	1982	<p>Cabe destacar la propuesta de Peters y Waterman (1982) centrada en la implantación de la estrategia más que en la formulación, enfatizando la relevancia de “las personas, los clientes y la acción” frente a los métodos racionales de planificación y gestión numérica. A partir de aquí cogió fuerza el concepto de “gestión del cambio” (change management) basado en la gestión de esta trilogía simple y comprensible: personas, clientes y acción.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
69	Strategic Management			Pascale	The art of Japanese Management	1981	La consultora Mckinsey divulgó el modelo de las 7" s" concebida por Pascale y Athos (1981) que reforzaba la vuelta a la atención a las personas, a los valores compartidos, a los sistemas, la decisión, etc., aspectos interrelacionados en una única unidad de acción que es la empresa, situando a la estrategia como uno de los múltiples puntos críticos de la organización.
70	Strategic Management			Pascale	"Managing on the edge"	1990	Pascale (1990) con su libro "Managing on the edge" (gestionando al límite) planteó el uso del conflicto para colocarse en posiciones de ventaja y desarrollo una teoría del cambio basada en una investigación empírica muy relevante donde también denunció la banalidad de las modas de gestión (Nieto, 2006).
71	Strategic Management			Andrews, Keneeth R.	The concept of corporate strategy	1971	<p>Define:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Management: <i>itself may be regarded as leadership in the informed, planned, purposeful conduct of complex organized activity</i> - "General Management" es el management del total de la compañía o de una sub-unidad autónoma. - General Manager comprende el CEO de la organización (chief executive officer); miembros de la oficina del presidente, executive o senior vicepresidentes que tienen responsabilidades interfuncionales; presidentes o managers de divisiones, profit centers multifuncionales, y similares de unidades organizativas parcialmente autónomas. - Las 4 principales responsabilidades del General Manager son: supervisar las operaciones actuales (current operations), planificar operaciones futuras, coordinar las funciones y capacidades de su organización, y realizar una contribución personal distintiva. El General Manager es responsable del éxito del negocio, de la calidad y efectividad del éxito en la competencia en el presente y el futuro, y de las soluciones de los problemas económicos y humanos para atender a la producción de bienes y servicios. <p>Del CEO se espera que desarrolle y cambie la estructura y que desarrolle a las personas de forma que permita el éxito del negocio y la satisfacción individual y asegure la eficacia y eficiencia (términos de Chester Barnard). El CEO es presionado continuamente por los subordinados para que tome decisiones para las que no se está preparado, esto le supone eliminar o reasignar recursos, reclutar a jóvenes managers, evaluar para premiar y para penalizar, reorganizar, etc.</p> <p>El gran problema es como medir si un general manager hace o no bien las cosas. Un CEO es evaluado en 1º lugar por los resultados económicos (de su profit center), pero no solo se evaluará el beneficio presente y la capacidad de la organización, sino que también las decisiones de reinversión de nuevo capital o lo que pueda aportar beneficios en los próximos años. También es importante tener en cuenta la hacer el balance completo del éxito del manager lo que sus subordinados o supervisores dicen de él y si consideran su gestión exitosa. La principal función del CEO es supervisar el proceso continuo de determinar la naturaleza de la compañía y revisar, ajustar e intentar alcanzar sus objetivos. Estos objetivos deben ser conocidos por parte de sus subordinados y es un rol claro de liderazgo clarificarlos con antelación.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
72	Strategic Management			Mintzberg, H.	The strategy concept I: five Ps for strategy	1987	<p>Como resultado de esta evolución el concepto de estrategia puede resumirse en 5 definiciones que engloban todos los aspectos expuestos y consolidan una visión completa de su significado según Mintzberg (1987). Estas definiciones son:</p> <p>-1) Estrategia como plan: es decir un conjunto de acciones previstas o una guía de cómo manejar una situación. Bajo esta definición la estrategia tiene como características que anticipa las acciones a realizar y se desarrollan conscientemente y con un propósito estableciendo una dirección a la organización. En management bajo este prisma estrategia es un plan unificado, comprensible e integrado diseñado para asegurar que la organización alcance unos objetivos básicos. -2) Estrategia como táctica: una maniobra específica con la intención de superar al competidor, poniendo la atención en aspectos más dinámicos y competitivos para conseguir una ventaja distintiva en el mercado. En esta caso la estrategia nos introduce en la competición directa donde se busca conseguir una ventaja competitiva. - 3) Estrategia como patrón: se focaliza en la acción y determina un comportamiento que da consistencia a las acciones. Un patrón puede estar asociado a un plan o no, ya que las acciones pueden estar previstas de acuerdo con un plan o surgir de forma imprevista, y el patrón rige en todos los casos dando coherencia a la organización. De ahí surge el análisis de la formación de la estrategia según la intencionalidad de las acciones distinguiendo la estrategia prevista, la realizada, emergente, la no realizada y la deliberada. - 4) Estrategia como posición: localizando a una organización en su entorno, con lo cual la estrategia se convierte en la fuerza mediadora entre la organización y su contexto externo. Así la estrategia es una idea descriptiva que incluye la elección de una organización de posicionarse en un “nicho” de mercado (entendiendo por “nicho” un lugar único en el entorno donde se posiciona una empresa y concentra los recursos pues le genera beneficios (Bowman, 1974)). En este caso la estrategia mira la organización en su contexto, especialmente en el entorno competitivo, para determinar como sobrevivir. - 5) Estrategia como perspectiva: a diferencia de la anterior que sitúa a la organización en su entorno esta definición se enfoca dentro de la organización aportando una forma de percibir el mundo por parte de los componentes de la organización más que elegir una posición en el entorno. Esto conforma “un carácter de la organización” (Selznick, 1987), es decir unas formas de actuar y responder con unos compromisos distintivos e integrados desarrollados en la propia organización. Esto supone un marco mental, una estructura cognitiva y una variedad de otras expresiones que permiten describir la “cultura” de una organización. Así el “carácter” de una organización se desarrolla interactuando con el mundo y usando sus habilidades y propensiones naturales. Una vez establecido este “carácter” es difícil de modificar, pues está asociado a los comportamientos y creencias de la organización. Las cinco definiciones permiten concluir que la estrategia es un concepto que incluye diferentes abstracciones influenciadas por el propósito que se persigue, y en todos los casos la estrategia es una invención concebida con la intención de regular el comportamiento de acciones antes de que ocurran o para describir con patrones las que ya han ocurrido. En todos los casos permiten compartir las acciones a realizar de forma colectiva en el sistema de una organización que se pueden articular con una “visión” que actúa como un marco que guía las elecciones que determinan la naturaleza de la dirección de una organización.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
73	Strategic Management			March, J.	How Decisions Happen	1994	James March en su libro "A Primer on decision making: how decisions happen" (1991) analiza el proceso de toma de decisiones y destaca el papel de la ambigüedad para dar significado, así mismo enmarca este proceso como una construcción social donde las decisiones son instrumentos para esta construcción ayudando a explicar la complejidad.
74	Strategic Management			Bourgeois y Brodwin	Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon	1984	<p>Plantearon cinco enfoques de procesos desarrollados para implementar la estrategia y los asociaron al liderazgo en base al papel que juega el máximo directivo de la organización o empresa (o CEO, chief executive officer), estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de "Mando", donde la estrategia es definida por el CEO y este dirige su implantación de forma directa. - Modelo de "Cambio", en el que la dirección utiliza mecanismos que permitan transformar los comportamientos organizativos para conseguir los objetivos. - Modelo "Colaborativo", donde se busca la implicación del equipo de directivos en la definición de la estrategia. - Modelo "Cultural" en el que se busca no únicamente la implicación de los directivos sino también de toda la organización para que esta comprenda, interiorice y impulse su implantación. - Modelo de "Crecimiento", donde el CEO propicia que sean los mismos componentes de la organización los que propongan las estrategias, de forma que se las hagan suyas y las impulsen, favoreciendo la innovación en todos los niveles. <p>Las razones de por qué se plantearon estos modelos eran que representan las principales tendencias en la creciente sofisticación en el ámbito de la implantación y, cada modelo añadía al anterior, herramientas para el manager estratégico siguiendo una tendencia cronológica.</p> <p>Así el modelo de "Mando" fue la primera solución ofrecida al problema de la planificación estratégica, el de "Cambio" le prosiguió para responder al fracaso de la planificación estratégica en algunas empresas, los modelos "Colaborativo" y "Cultural" surgieron para ampliar la base de participación en la implantación y finalmente el modelo de "Crecimiento" aborda la descentralización de las iniciativas estratégicas en los niveles locales.</p>
75	Strategic Management y Universidades			Mintzberg, H.	Strategic management upside down	2003	<p>Seguimiento de las estrategias de la McGill University.</p> <p>Identificación de los 3 niveles de decisión en la universidad: profesores, managers, y un complejo sistema de elecciones colectivas que envuelve a los otros dos niveles.</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
76	Strategic Management y Universidades			Spendlove, M.	Competencies for effective leadership in higher education	2007	<p>Por otro lado, existen multitud de estudios sobre el liderazgo en el sector académico, del que se destaca el de Spendlove (2007), que señala las principales competencias requeridas para un liderazgo efectivo, donde la credibilidad y experiencia en el sector son aspectos básicos valorados además de la habilidad para comunicar y negociar con otros. Resume las competencias requeridas para los máximos responsables de una universidad (presidente, rector o vice-rector) agrupadas en actitudes, conocimientos y comportamientos. Señala que las organizaciones académicas tienen una particularidad en su dirección pues se caracterizan por ser “anarquías organizadas”.</p> <p>A partir de los modelos transformacionales (basado en el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual) o transaccionales (donde la relación de los líderes y sus equipos se basa en el cumplimiento de objetivos) de liderazgo, Spendlove (2007), muestra evidencias de que el más efectivo para el sector académico es el transformacional o carismático y que el traslado de las prácticas de los negocios directamente al sector académico puede ser inapropiado. Así las principales competencias identificadas para un liderazgo efectivo en el sector de la educación superior son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitudes: autoconciencia, flexibilidad, apertura, honestidad, discreción, visibilidad, aceptación de errores y de consejos o soporte, sensibilidad a los puntos de vista de otros. - Conocimientos: de la vida universitaria, comprensión del funcionamiento de los sistemas universitarios y de los procesos académicos. - Comportamientos: trabajar para mantener la credibilidad y respeto académico, actuar de acuerdo con los modelos del rol, pensamiento estratégico y con amplitud de miras, compromiso con las personas, escuchar a los demás, consultar, negociar, comunicar claramente, delegar, motivar, actuar como mentores y construir equipos.
77	Strategizing y Universidades	Leadership Theory		Smith, D.	Academic or Executives?	2008	<p>Además en relación al liderazgo en el sector académico, cada vez más al líder se le pide más competencias directivas de management además del conocimiento académico, dándose el dilema de la gestión de su doble rol “ejecutivo-académico” que han de basar en una profunda comprensión de los valores y principios institucionales y la aplicación de una gran dosis de persuasión para superar las rigideces del modelo organizativo (Smith et al., 2008).</p>

Nº	Tema	Teoría de referencia	Descripción	Autores	Artículos de Ref.	Año Art.	Citas
78	Strategizing & Accounting	Practice Theory		Chua, Wai Fong	Accounting, measuring, reporting and strategizing - Re-using verbs	2007	<p>Mientras que la investigación en accounting en Norte- América ha tratado más el punto de vista cuantitativo buscando el diseño óptimo de la información sobre la información y resultados de forma que fueran defendibles estadísticamente, la investigación europea la ha ubicado más en las ciencias sociales con un punto de vista más cualitativo integrando el accounting con las actividades principales. En este sentido se ha conectado el accounting con Corporate Strategy , y por tanto los sistemas de control de gestión con la estrategia. Teniendo en cuenta que el estudio de la estrategia se diferencia entre el contenido y el proceso ("content and process"), accounting también tiene estas dos vertientes. En la visión del contenido de la estrategia, la investigación en accounting busca los mejores arquetipos para aplicar el accounting control, y en la parte de proceso se buscan los "pasos y procesos" para controlar la ejecución e implementación de la estrategia. Así el strategic management accounting se basa así en el seguimiento de las iniciativas estratégicas, los reportes de progreso (progress reports), y las evaluaciones de rendimiento (performance assesments). Para ello se movilizan tecnologías como balanced scorecards, extended performance reportting, sustainability reporting, etc. En general las numerosas tecnologías de "strategic management accounting" ofrecen un potencial de mejora a las organizaciones de todo el mundo.</p> <p>Destaca también los cambios estratégicos están asociados con nuevas formas de accounting, y requieren nuevas habilidades para los líder y los managers.</p> <p>Así por ejemplo cuando se focaliza estratégicamente la satisfacción del cliente implica el desarrollo de una serie de actividades y requiere habilidades de sensemaking para numerosos managers.</p> <p>No es usual hablar de estrategia sin mostrar al mismo tiempo la monitorización y efectos de la estrategia. En definitiva Accounting es una actividad práctica, basada en reports formales y hablados generados por actores humanos y con caros sistemas de planificación de recursos de la empresa de forma regular (mensuales, semanal, anual, etc.). Usualmente no se estudia como como una práctica social sino como análisis de patrones y bases de datos.</p>

Tesis Doctoral
Belén Marín Tuyà

Barcelona, Abril 2013