



Serie Investigación

LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

Gregorio Calderón Hernández
Investigador principal



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA



LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

Investigador Principal

GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ PhD.

Coinvestigadores

ÁLVARO ARISTIZABAL GALLO. Q.E.P.D.

GERMÁN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE

LILIANA MARÍA GUTIÉRREZ VARGAS

ESTEBAN LÓPEZ ZAPATA

NELSON ENRIQUE LOZADA BARAHONA

WILSON MONTENEGRO VELANDIA

SOL BIBIANA MORA RENDÓN

JUAN CARLOS MORALES GAVIRIA

PAULA ANDREA PÉREZ HERRERA



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA



Capítulo Antioquia

Medellín. Colombia

2017

La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia / investigador principal Gregorio Calderón Hernández; coinvestigadores Álvaro Aristizabal Gallo ... [et al.] – Medellín: Universidad Sergio Arboleda; ASCOLFA Capítulo Antioquia, 2017.

216 p.

ISBN: 978-958-8987-33-0 (rústico)

1. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL – INVESTIGACIONES - COLOMBIA 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA–INVESTIGACIONES-COLOMBIA 3. ADMINISTRACIÓN–INVESTIGACIONES – COLOMBIA I. Calderón-Hernández, Gregorio II. Aristizabal-Gallo, Álvaro III. Título

658.4007 ed. 21

LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

ISBN: 978-958-8987-33-0 (Rústico)

ISBN: 978-958-8987-34-7 (Digital)

© Gregorio Calderón Hernández PhD.

© Álvaro Aristizabal Gallo. Q.E.P.D.

© Germán Albeiro Castaño Duque

© Liliana María Gutiérrez Vargas

© Esteban López Zapata

© Nelson Enrique Lozada Barahona

© Wilson Montenegro Velandia

© Sol Bibiana Mora Rendón

© Juan Carlos Morales Gaviria

© Paula Andrea Pérez Herrera

Edición: abril de 2017

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito de la Universidad Sergio Arboleda. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

Calle 74 No. 14-14. Teléfono: (571) 325 7500 ext. 2131/2260

www.usergioarboleda.edu.co

Bogotá, D.C.

Directora de Publicaciones Científicas: Yadira Caballero Quintero

yadira.caballero@usa.edu.co

Edición realizada por: Yadira Caballero Quintero, Carlos Andrés Caho Rodríguez

Director del Fondo de Publicaciones: Jaime Arturo Barahona Caicedo

jaime.barahona@usa.edu.co

Diseño carátula y diagramación: Maruja Esther Flórez Jiménez

Impresión: Digiprint

Bogotá, D.C.

LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ Ph.D.
Universidad de Manizales

ÁLVARO ARISTIZABAL GALLO. Q.E.P.D.
Universidad Católica de Oriente

GERMÁN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE
Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales

LILIANA MARÍA GUTIÉRREZ VARGAS
Universidad de Antioquia

ESTEBAN LÓPEZ ZAPATA
Universidad de Antioquia

NELSON ENRIQUE LOZADA BARAHONA
Universidad de Antioquia

WILSON MONTENEGRO VELANDIA
Universidad Cooperativa de Colombia

SOL BIBIANA MORA RENDÓN
Corporación Universitaria Lasallista

JUAN CARLOS MORALES GAVIRIA
Fundación Universitaria Luis Amigó

PAULA ANDREA PÉREZ HERRERA
Universidad CEIPA



Capítulo Antioquia
Medellín. Colombia
2017

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL
ASCOLFA 2016-2018

PRESIDENTE

Octavio Ibarra Consuegra
Universidad del Norte - Barranquilla

VICEPRESIDENTE

Rubén Darío Echeverry Romero
Universidad del Valle - Cali

SECRETARIO

Eric Fernando Rodríguez López
Universidad de los Andes - Bogotá

PRESIDENTE

Y REPRESENTANTE

CAPÍTULO ANTIOQUIA
Bernardo Ballesteros Díaz
Universidad de Antioquia - Medellín

PRESIDENTE

Y REPRESENTANTE

CAPÍTULO BOGOTÁ
José Luis Sandoval Duque
Universidad Sergio Arboleda - Bogotá

PRESIDENTE

Y REPRESENTANTE

CAPÍTULO CENTRO
Norma Constanza Beltrán Muñoz
Universidad de La Amazonia - Florencia

PRESIDENTE

Y REPRESENTANTE

CAPÍTULO CARIBE
Javier de Jesús Moreno Juvinao
Universidad de la Costa CUC - Barranquilla

PRESIDENTE

Y REPRESENTANTE

CAPÍTULO ORIENTE
Carmén Elisa Therán Barajas
Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo
UNICIENCIA - Bucaramanga

PRESIDENTE

Y REPRESENTANTE

CAPÍTULO SUROCCIDENTE
Jhon Jairo Sánchez Castro
Universidad Tecnológica de Pereira - Pereira

REPRESENTANTES

ANTE EL CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRADORES
DE EMPRESAS CPAE

Ana Patricia Hernández Bernal
Universidad Santo Tomas - Bogotá

Lourdes Eugenia Osorio Bayter
Universidad Autónoma de Occidente - Cali

REVISORÍA FISCAL

Claudia Patricia Mateus Castellanos
Pontificia - Javeriana - Bogotá

DIRECTORA EJECUTIVA

Gisele Eugenia Becerra Plaza

CONTADORA

Claudia Patricia Ballesteros Vargas
Universidad San Buenaventura

COORDINADORA

DE PROYECTOS ESPECIALES
Andrea Bibiana Merchan Bernal

CONSEJO DIRECTIVO ASCOLFA
CAPÍTULO ANTIOQUIA

PRESIDENTE

Bernardo Ballesteros Díaz
Universidad de Antioquia - Medellín

VICEPRESIDENTE

Mario León Restrepo Múnera
Universidad Católica Luis Amigo - Medellín

SECRETARIO

Jhon Fredy Acevedo Restrepo
Universidad Cooperativa de Colombia - Medellín

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| I Parte | |
| ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, SU EVOLUCIÓN, DESARROLLO Y TENDENCIAS | 17 |
| Capítulo 1 | |
| LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y SUS CARACTERÍSTICAS | 19 |
| Antecedentes y evolución del concepto de estrategia organizacional..... | 20 |
| Escuelas de pensamiento estratégico..... | 28 |
| Procesos y tipos de estrategia organizacional..... | 33 |
| Capítulo 2 | |
| MÁRCOS TEÓRICOS DESDE LOS CUALES SE HA HECHO INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA..... | 41 |
| Aportes iniciales al campo de la estrategia | 42 |
| Aportes de la economía industrial..... | 42 |
| Aportes de la economía organizacional | 44 |
| Aportes de las teorías basadas en los recursos y capacidades..... | 46 |
| Aportes de teorías sociológicas de la organización..... | 49 |
| Aportes de las teorías psicológicas..... | 50 |
| Capítulo 3 | |
| METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA | 53 |
| Aproximación a los enfoques cualitativos | 55 |
| Aproximación a los enfoques cuantitativos..... | 61 |
| Aproximación a los enfoques mixtos..... | 69 |
| Capítulo 4 | |
| TENDENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL..... | 75 |
| Estrategias de cooperación | 77 |
| Comportamiento y estrategia | 79 |
| Grupos de interés (<i>Stakeholders</i>) y estrategia..... | 80 |
| Emprendimiento y estrategia..... | 82 |
| Capital humano y estrategia..... | 83 |
| Conocimiento, innovación y estrategia..... | 84 |
| La estrategia como práctica..... | 86 |
| Estrategia global e internacionalización..... | 87 |
| Liderazgo estratégico y gobierno corporativo | 88 |
| II Parte | |
| PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE ESTRATEGIA EN COLOMBIA..... | 91 |
| Capítulo 5 | |
| CARACTERIZACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA..... | 93 |

La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia

| | |
|--|------------|
| Características generales de la producción investigativa | 93 |
| Productos generados. | 93 |
| Autores..... | 94 |
| Grupos y revistas..... | 95 |
| Finalidades de las investigaciones estudiadas | 96 |
| Estudios empíricos. | 96 |
| Estudios teóricos..... | 98 |
| Motivaciones para la investigación en estrategia organizacional en el país..... | 99 |
| Motivaciones de tipo personal..... | 99 |
| Motivaciones intrínsecas..... | 100 |
| Motivaciones organizacionales..... | 101 |
| Discusión | 102 |
| Capítulo 6 | |
| ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS QUE ORIENTAN LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA | 105 |
| Marcos teóricos en estudios empíricos | 105 |
| Teorías sobre direccionamiento estratégico..... | 106 |
| Teorías sobre recursos y capacidades..... | 107 |
| Teoría sobre enfoques económicos..... | 109 |
| Teoría sobre grupos estratégicos..... | 109 |
| Marcos teóricos en los estudios teóricos..... | 110 |
| Teorías sobre las relaciones entre la estrategia y otros factores..... | 110 |
| Estados del arte..... | 112 |
| Teorías sobre direccionamiento estratégico..... | 114 |
| Criterios de pertinencia, alcance y rigurosidad desde el punto de vista de los investigadores | 115 |
| Discusión | 117 |
| De la construcción de marcos teóricos..... | 117 |
| Con respecto a los aspectos abordados sobre estrategia organizacional..... | 118 |
| Capítulo 7 | |
| APROXIMACIÓN METODOLÓGICA DE LOS ESTUDIOS SOBRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA..... | 121 |
| Estudios empíricos | 121 |
| Estudios teóricos..... | 129 |
| Discusión | 129 |
| Capítulo 8 | |
| APORTES Y APLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL..... | 133 |
| Aportes..... | 133 |
| Aplicaciones de los resultados de investigación en estrategia organizacional..... | 139 |
| Discusión | 141 |
| Capítulo 9 | |
| VACIOS Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL..... | 145 |
| Vacíos académicos..... | 145 |
| Vacíos de aplicación..... | 149 |
| Limitaciones de la investigación..... | 154 |
| Discusión | 159 |
| Capítulo 10 | |
| DIFICULTADES DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL | 163 |
| Dificultades identificadas por los investigadores | 163 |
| Discusión | 167 |

Contenido

| | |
|--|------------|
| EPÍLOGO | 171 |
| REFERENCIAS | 177 |
| ANEXOS | |
| ANEXO 1: NOTAS METODOLÓGICAS | 193 |
| Finalidades y delimitación de la investigación..... | 193 |
| Diseño general de la investigación | 194 |
| Instrumentos, guías y estrategias para levantamiento y tratamiento de la información | 196 |
| ANEXO 2: PRODUCTOS ACADÉMICOS SELECCIONADOS..... | 198 |
| ANEXO 3: LISTADO DE INVESTIGADORES Y CONSULTORES ENTREVISTADOS | 212 |

INTRODUCCIÓN

A partir de los trabajos pioneros de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971), la estrategia organizacional se ha convertido en un ámbito de estudio central de la administración que permea todas las ramas de la disciplina, como las finanzas, el mercadeo, la gestión humana, la gestión de operaciones, entre otras. El carácter transversal de la estrategia ha promovido un interés creciente en los investigadores por comprender su naturaleza, inclusive, desde otras disciplinas como la psicología, la sociología, la economía y las ciencias políticas; lo cual ha generado una pluralidad de perspectivas y escuelas de pensamiento estratégico que la han convertido en un campo ecléctico, alimentado por enfoques teóricos muy diversos (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007).

Esta diversidad ha generado que la investigación sobre estrategia organizacional, como disciplina, haya evolucionado en los últimos 50 años hacia múltiples direcciones, incluso a veces contradictorias, como un péndulo en movimiento permanente que invita al investigador o al empresario a no perder de vista el carácter complejo y paradójico de este concepto (Guerras, Madhok y Montoro, 2013), concebido, en ocasiones, como un proceso que depende de los recursos internos de la empresa y otras veces como un proceso determinado por el entorno; una acción *micro*, que nace en la mente del estratega o una acción *macro*, que se desprende del comportamiento colectivo de la organización, un desarrollo con propósito que surge del análisis racional o un proceso emergente que surge del aprendizaje. Siendo este un fenómeno que debería ser estudiado de forma

descriptiva con todo el rigor científico o un fenómeno pragmático que debería ser abordado de forma prescriptiva para no perder su relevancia.

Tanto para el desarrollo teórico y conceptual como para la práctica de la administración, el pensamiento estratégico enfocado a lo organizacional viene desempeñando un papel determinante en lo que se concibe como disciplina.

En este contexto se llevó a cabo la investigación, origen, del presente libro, que procura dar continuidad a cuatro estudios previos, auspiciados por *Ascolfa capítulo Antioquia*, y en co-investigación con varias Instituciones de Educación Superior colombianas (Zapata et al., 2006; Lozada et al., 2009; Calderón et al., 2010; Calderón et al., 2014). A partir de los resultados de los últimos proyectos sobre la investigación en administración en Colombia (Calderón et al., 2010) y la generación de conocimiento en los grupos élite de investigación en administración en Colombia (Calderón et al., 2014), se estableció una nueva línea de investigación referida a la necesidad de conocer el estado de la generación de conocimiento en Estrategia Organizacional en Colombia. Caracterizar la producción académica, que sobre este tema han realizado grupos de investigación en el país durante los años; e identificar enfoques, tendencias, aportes y vacíos de la investigación.

Muchos de los conceptos de la administración han surgido desde fundamentos teóricos y conceptuales de otras disciplinas y, aunque la estrategia originalmente es desarrollada en el campo militar, el tema de *Estrategia Organizacional* es uno de los elementos distintivos de la administración como disciplina e influye en la forma como se aproximan quienes hacen uso de ella: gerentes, directores, presidentes, etcétera, a los conceptos y técnicas que la componen. En otras palabras, el éxito o fracaso de la utilización que hacen los administradores de la estrategia y todo lo que ella implica en la organización, está ligado a cómo los desarrollos conceptuales y teóricos se convierten en herramientas útiles y funcionales para la gestión de las organizaciones; gestión que se realiza en un entorno cada vez más competitivo, complejo, turbulento y lleno de incertidumbre, donde cada organización requiere de un norte, de una hoja de ruta que le permita no perder el rumbo. Es en este punto, donde se podría llamar crucial e importante, que una adecuada aproximación al conocimiento en *Estrategia Organizacional* fortalecería el quehacer del administrador.

Dada la importancia que el tema de estrategia tiene para el campo disciplinar de la administración, al ser un concepto propio de la disciplina, y uno de los indicadores de evolución de la teoría administrativa, se justifica la construcción del estado del arte de la investigación de estrategia en Colombia; convirtiéndose en un aporte teórico que puede ser aprovechado tanto por los grupos de investigación en administración, como por los docentes, estudiantes y empresarios colombianos, para la generación, transferencia y uso de conocimiento en el campo del saber administrativo. Por otra parte, las Facultades y Escuelas de Administración contarán con información de actualidad que puede ser incorporada en los contenidos académicos de los programas de administración de empresas del país.

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo cualitativo, lo que permitió abordar el tema propuesto desde una perspectiva holística; adicionalmente se utilizó como soporte, información de orden cuantitativa desde las diferentes bases de datos de investigación reconocidas en el país, especialmente la plataforma *Scienti* de Colciencias. Esta perspectiva mixta resultó valiosa para el logro de una comprensión detallada de los conceptos, trabajos y resultados de otras investigaciones que han abordado el estudio de la Estrategia Organizacional, desde diferentes disciplinas, enfoques y campos del conocimiento.

El estudio se abordó en tres momentos que le dieron coherencia y soporte a los hallazgos realizados. El primero de ellos, centrado en la construcción de un marco teórico alrededor del concepto de la estrategia organizacional y las perspectivas teóricas y metodológicas que han predominado en la investigación y edificación de esta disciplina a nivel internacional. El segundo, referido al diseño y ejecución del trabajo de campo, se enfocó en la revisión de la producción académica específica sobre estrategia organizacional de los grupos de investigación registrados en la plataforma *Scienti* de Colciencias en las disciplinas de Administración y Economía, y el desarrollo de una serie de entrevistas a profundidad con investigadores y consultores expertos en el ámbito de estudio de la estrategia organizacional. El último momento se centró en la sistematización e interpretación de la información recopilada, para establecer las conclusiones y evidenciar las discusiones pertinentes.

Un hallazgo para resaltar es el predominio del carácter prescriptivo de la producción académica en este campo. Prevalecen los estudios de caso

que documentan la aplicación de herramientas para el diagnóstico y la planeación estratégica. Es destacado el uso de marcos teóricos de la economía industrial con las escuelas de la planificación y el posicionamiento, aunque se empiezan a vislumbrar algunos trabajos más apoyados en los enfoques de recursos y capacidades.

La investigación en estrategia, aún se encuentra en un estado incipiente, apoyado en modelos teóricos de otras latitudes, con algunos vacíos académicos en su rigurosidad y que todavía no logra generar un impacto real en las organizaciones por el marcado divorcio que se observa entre la academia y la empresa, la escasez de investigadores en este campo con altos niveles de formación y la poca articulación institucional. Todo esto representa un interesante desafío para el desarrollo futuro de la disciplina de la gestión estratégica en Colombia.

El libro está dispuesto por diez capítulos organizado en dos partes. La primera parte, conformada por cuatro capítulos, presenta el fundamento teórico de la investigación, en el cual se identifica el origen y evolución del concepto de estrategia organizacional y algunos elementos relacionados como las escuelas de pensamiento estratégico, los procesos y tipos de estrategia. Del mismo modo, se presentan los marcos teóricos desde los cuales se ha realizado investigación en esta disciplina, las aproximaciones metodológicas que se han utilizado y algunas tendencias relevantes que están demarcando el desarrollo futuro de la investigación en este campo a nivel internacional.

En la segunda parte, del quinto capítulo en adelante, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, triangulando el análisis de los productos académicos sobre estrategia organizacional en Colombia identificados en el período de estudio, frente a las percepciones, opiniones y conceptos emitidos por los investigadores en las entrevistas realizadas. En el capítulo quinto, se describe la producción de conocimiento sobre este campo, que incluye las características generales de los productos investigativos, las finalidades de los estudios declarados por los investigadores en sus artículos y las motivaciones expresadas por los autores en las entrevistas para hacer investigación en este campo.

En el sexto capítulo, se analizan las perspectivas teóricas que han orientado la investigación en este campo en el país, tanto para los estudios empíricos como para los estudios teóricos, considerando los criterios de pertinencia,

alcance y rigurosidad observados por los mismos investigadores. En el séptimo capítulo, se identifican las aproximaciones metodológicas que han sido utilizadas en este mismo contexto. En el octavo capítulo, se identifican los aportes y aplicaciones que han generado estas investigaciones. En el noveno capítulo, se presentan los principales vacíos académicos y de aplicación que se han identificado en los estudios, así como las principales limitaciones de la investigación en este campo. Finalmente, en el décimo capítulo, se presentan las dificultades más comunes que los mismos investigadores han reconocido, ya sea como obstáculos o retos que deben superarse para avanzar en el desarrollo de la disciplina de la gestión estratégica en Colombia.

En el epílogo se sintetizan las conclusiones más relevantes de esta investigación y futuras líneas que podrían desarrollarse a partir de los hallazgos obtenidos. Por su parte, en los anexos se presentan las notas metodológicas que describen los procesos desarrollados a lo largo de esta investigación, también la información de productos académicos seleccionados y los investigadores entrevistados.

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL,
SU EVOLUCIÓN, DESARROLLO Y
TENDENCIAS**

LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y SUS CARACTERÍSTICAS

La literatura sobre estrategia es amplia y diversa, se puede hallar desarrollos en campos como el militar, la sociología, la psicología, la política, la economía y las ciencias de la empresa. Esta diversidad ha generado que la gestión estratégica se haya desarrollado como una disciplina ecléctica y fragmentada, en la cual persisten ambigüedades sobre el mismo concepto de estrategia y los elementos que forman parte de su esencia.

Este aparte del primer capítulo trata de acercarse a la noción de estrategia sin ninguna ambición diferente que la de ubicar al lector, de una manera sencilla y sintética en el tema, y facilitar la interpretación de los resultados del estudio.

En sus inicios, se analiza el origen que tuvo el concepto de estrategia, desde sus antecedentes, en el campo militar y sociológico, hasta el surgimiento y evolución de la disciplina de la gestión estratégica que se ha desarrollado alrededor del estudio de las organizaciones. En este contexto, se identifican los enfoques y principales escuelas de pensamiento que han alimentado la disciplina, así como los elementos centrales que han estado asociados con la estrategia organizacional.

Por último, se consideran algunos de los procesos y tipologías más conocidas de la estrategia organizacional,

cerrando el acápite con una síntesis del sentido de la estrategia en el desarrollo de las empresas.

Antecedentes y evolución del concepto de estrategia organizacional

En la comunidad académica existe cierto consenso sobre el origen del concepto de estrategia en el ámbito militar. Desde la Grecia Clásica y el Imperio Romano hasta la Segunda Guerra Mundial, el concepto de estrategia estuvo muy vinculado con asuntos militares y de gobierno, lo cual puede rastrearse en algunos textos de grandes autores como Shakespeare, Montesquieu, Kant, Hegel, Clausewitz o Tolstoi, los cuales fueron aprovechados por varios teóricos de la política y la milicia como Maquiavelo, Napoleón o Bismarck (Bracker, 1980). Incluso, desde el año 400 a.C. se rastrea uno de los libros más conocidos sobre estrategia militar, que aún hoy en día conserva su pertinencia en muchos cursos de las escuelas de negocio: “El arte de la guerra” escrito por el maestro Sun Tzu.

Muchas premisas que se aplican en el mundo de los negocios en la actualidad pueden rastrearse en la obra de Sun Tzu, por ejemplo, la idea de contar con información suficiente sobre el enemigo y el campo de batalla, calcular las probabilidades de victoria, evitar las confrontaciones directas cuando el enemigo presenta ventajas superiores, la importancia de ocupar el campo de batalla antes que el enemigo (Sun Tzu, 2009), son ideas que se aplican a conceptos vigentes de la administración: la inteligencia competitiva, los estudios de mercado, la prospectiva, las estrategias de nicho, la ventaja del pionero (*first mover advantage*), entre otras.

Desde el *ámbito militar*, la estrategia se concibe como la combinación de tácticas para alcanzar el objetivo de la guerra, siendo, las tácticas, la manera como se ejecutan los planes militares y las maniobras de combate, las cuales a su vez se apoyan en la logística, que consiste en soportar la capacidad combativa mediante el aprovisionamiento del ejército (Clausewitz, 2002). Así mismo, desde este ámbito se considera que la guerra está subordinada al poder político, siendo esta la continuación de la política por otros medios (Clausewitz, 2002). En dicho contexto, se identifican algunos elementos que aún en nuestros días mantienen vigencia en el campo de la estrategia organizacional, tales como el reconocimiento de un oponente (competidores), la previsión de posibles escenarios y posiciones, la subordinación de las tácticas a la estrategia, entre otros.

A mediados del siglo XX, el concepto de estrategia adquiere una *connotación sociológica*, referida fundamentalmente a la acción de los sujetos. Este paso hacia las ciencias sociales se presenta con el surgimiento de la teoría de juegos, desarrollada inicialmente por Von Neumann y Morgenstern (1944), como un modelo de competición apropiado para la toma de decisiones y la solución de conflictos desde una perspectiva lógico-formal, en el cual cada individuo busca maximizar sus beneficios de forma racional teniendo en consideración sus recursos y acciones disponibles frente a los recursos y acciones disponibles de un competidor.

Según Morin (1994) la estrategia es consecuencia de la acción que a su vez es una decisión, una elección y una apuesta. Es decir, a partir de una decisión inicial, la estrategia trata de construir escenarios posibles para la acción, suministrando la información necesaria para reducir la incertidumbre a la vez que se aprovecha del azar para el logro de sus fines.

Por su parte, Moreno (1994) considera la estrategia un concepto polisémico que puede ser empleado en el análisis de todos los niveles, desde el individual hasta el societal, pasando por la empresa y las decisiones político – administrativas. A su vez, afirma que no todas las acciones pueden ser consideradas dentro del ámbito estratégico, restringiéndolo a las acciones que son comprensivas, coherentes, de largo plazo y conscientes; de manera que el concepto deviene en el de acción estratégica, “acción que contenga una racionalidad definida: haga uso de medios con un fin determinado” (Moreno, 1994, p. 259), siguiendo una racionalidad instrumental, que en términos de Habermas (1987) estaría orientada al éxito, esto es, la búsqueda de metas escogiendo los medios más apropiados y teniendo en cuenta las condiciones y consecuencias de su acción (en oposición estaría la búsqueda del entendimiento que se llevaría a cabo mediante la acción comunicativa).

Esta perspectiva *teleológica*, extendida por Habermas (1987) al concepto de acción estratégica, considera que en un mundo objetivo cualquier actor que busca el éxito hará elecciones racionales pero a su vez deberá considerar la existencia de al menos un oponente, también racional, que estará buscando alcanzar sus propósitos y que por lo tanto podrá estar haciendo uso de sus mismos u otros medios, de tal manera que en la acción estratégica entra en juego, un sistema de toma de decisiones. Sin embargo, para Moreno (1994) la racionalidad no es una condición indispensable de la acción estratégica

como sí lo son otras tres condiciones: que el sujeto elabore un diagnóstico de su presente, que haga un reconocimiento de sus medios y recursos, y que tenga una idea de futuro, teniendo presente que el sujeto puede ser un individuo o un colectivo, por ejemplo, una organización.

Esta rápida incursión de la noción de estrategia en los ámbitos militar y sociológico deja algunas lecciones que pueden ser útiles para su comprensión en el campo empresarial.

En primer lugar, conlleva la existencia de una elección racional -en un contexto de racionalidad limitada (Simon, 1947)- con la conciencia de que existen otros actores que también serán estrategias y actuarán, igualmente, de manera racional. En segundo lugar, la estrategia apunta a unos objetivos o fines determinados. Para alcanzarlos se tiene que recurrir a unos medios o recursos y a la realización de ciertas acciones específicas que le son propios. En tercer lugar, la existencia de actores que se comportan como oponentes en una lucha en función de intereses y objetivos en la que a su vez requieren de cooperación, actuando en condiciones mediadas por relaciones de poder. Por último y en cuarto lugar, la estrategia adquiere sentido por el reconocimiento de que la acción humana se desarrolla en escenarios turbulentos en los que predomina el azar y la incertidumbre, frente a los cuales, la información y el control de las fuentes de dicha incertidumbre se constituyen en mecanismos preferidos al momento de decidir estratégicamente.

Desde la *perspectiva de las organizaciones*, se ubican algunos antecedentes de la estrategia desde el desarrollo industrial que vivieron las economías europeas y norteamericanas en las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX debido al surgimiento de la noción de competencia entre las empresas (Sanabria, 2004). Aun así, los problemas centrales de la empresa de esa época correspondían más a condiciones internas (control, productividad, eficiencia, nuevas formas de producción, entre otras) que a verdaderos retos estratégicos, como se conocen en nuestros días, prevaleciendo la planificación financiera y la elaboración de presupuestos.

Para Sanabria (2004), la gran depresión de 1929 impulsó una sobreoferta que superaba ampliamente los niveles de demanda con la consecuente capacidad ociosa en muchas empresas que las llevó a preocuparse por condiciones del entorno y a cambiar el paradigma de gestión vigente:

Podría afirmarse que toda esta gama de fuerzas, tendencias y fenómenos fueron configurando un entorno socio económico concreto, al cual tuvieron que enfrentarse las organizaciones de ese tiempo y que justamente fue lo que las condujo a preocuparse inicialmente por la estrategia; son, de hecho, los crecientes niveles de incertidumbre y complejidad los que la hacen necesaria (Sanabria, 2004, p. 62).

Sin embargo, el primer académico que utiliza el concepto de estrategia en el campo de la administración es Drucker (1954), con el cual, se refiere a la acción que hace el gerente de analizar la situación actual de la organización y modificarla si es necesario, lo que implica, identificar los recursos que se tienen y los que se deberían tener.

En la década de 1950, como resultado de un estudio de los currículos de administración de empresas (Gordon y Howell, 1959), las escuelas de negocios norteamericanas incorporan en su currículo el curso de “Política de empresas”, pensado para que los estudiantes desarrollaran su capacidad analítica frente a problemas complejos que enfrentan las empresas en su actuar, utilizando las técnicas aprendidas en cursos anteriores sobre las áreas funcionales de la empresa, pero desde la perspectiva de un gerente general (Certo y Peter, 1997). Durante estos años predominó un enfoque hacia la planeación a largo plazo, que consistía en la previsión y extrapolación de las principales variables económicas, para plantear metas y programas en un amplio horizonte de tiempo que integraran los planes específicos de cada área funcional de la compañía (Sanabria, 2004).

Esto es coincidente con una ola racionalista de la administración, que aprovecha los aportes sobre la racionalidad limitada del ser humano desarrollados por Simon (1947), el racionalismo de los sistemas y la misma Administración por Objetivos formulada inicialmente por Drucker (1954), así como el concepto de “capacidades distintivas” propuesto originalmente por Selznick (1957).

A partir de estos antecedentes, el nacimiento de la *gestión estratégica* como disciplina académica puede ubicarse en los trabajos seminales de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971). A través de un análisis histórico de cuatro empresas emblemáticas norteamericanas (DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck), Chandler observa la importancia que tiene la función gerencial como capacidad organizacional y el rol que desempeña

la información en el desarrollo de la estrategia, e identifica cómo la estrategia determina las pautas de crecimiento y el tipo de estructura que sigue la organización. De allí su famosa frase “la estructura sigue a la estrategia”. Chandler define la estrategia como “la determinación de metas básicas de largo plazo de la empresa y la adopción de vías de acción y asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de estas metas” (1962, p. 13).

Ansoff (1965), relaciona la estrategia con la toma de decisiones que determina el alcance de productos y mercados de la organización, su vector de crecimiento, su ventaja competitiva y sus sinergias. En este contexto, es famosa su matriz de crecimiento producto – mercado que identifica cuatro tipos de estrategias básicas de desarrollo: penetración del mercado, productos tradicionales hacia mercados tradicionales; desarrollo de productos, nuevos productos hacia mercados tradicionales; desarrollo de mercados, productos tradicionales hacia nuevos mercados y; diversificación, nuevos productos hacia nuevos mercados.

Por su parte, Andrews (1971) identifica la estrategia como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser. La inclusión de la elección de objetivos y metas y la definición de políticas para conseguirlos es tal vez uno de los aspectos que coadyuvan a dar sentido propio a la estrategia organizacional. Sus planteamientos se centran “en lo que posteriormente identificará como la misión corporativa, y comienza por definir el campo de acción de la estrategia, la configuración del accionar de los dirigentes y sus relaciones con el contexto social y organizacional” (Murillo, González y Perdomo, 2010, p. 87).

Chandler, Ansoff y Andrews hacen aportes de amplio significado en la concepción de estrategia, muchos de los cuales aún continúan vigentes, como su papel en el logro de objetivos organizacionales, el concepto y las herramientas para la planificación estratégica, la importancia del análisis estratégico a partir de la denominada matriz DOFA y la ubicación de la estrategia en un contexto temporal de largo plazo. No menos importante resulta el reconocimiento de la función gerencial como capacidad organizativa y específicamente el papel del directivo superior como estrategia central, la identificación del campo de actividad de la empresa, en

qué negocio está y en cuál quiere estar, y la definición del tipo de empresa que quiere ser, misión y visión.

Con el nacimiento de la disciplina, surgen también múltiples definiciones del concepto de estrategia que han ido evolucionado en relación directa con el momento histórico que han vivido las organizaciones y los nuevos retos que estos les generan, lo que ha generado múltiples perspectivas para abordar el concepto.

En un estudio cuantitativo desarrollado por Ronda y Guerras (2012), se analizaron 91 definiciones del concepto de estrategia que han sido planteadas desde 1962 en el ámbito organizacional, a partir del cual se identificaron algunos términos clave que pueden observarse en la Tabla 1. Los autores clasificaron las definiciones en tres períodos (1962-1977, 1978-1992, 1993-2008), e identificaron el grado de centralidad de cada término clave combinando; las técnicas de análisis de contenido, análisis de consenso, análisis de co-ocurrencia de palabras y análisis de redes sociales. Los autores identifican que la esencia del concepto de estrategia es la dinámica de la relación entre la empresa y su entorno, por la cual se toman las acciones necesarias para lograr sus metas y/o incrementar el desempeño mediante el uso racional de los recursos (Ronda y Guerras, 2012).

Tabla 1. Evolución de centralidad de términos claves de la definición de “Estrategia”

| Posición (Nivel de centralidad) | Período | | |
|------------------------------------|--|--|---|
| | 1962-1977 | 1978-1992 | 1993-2008 |
| Periferia | Toma de decisiones (0.25) Desempeño (0.17) Competición (0.15) Comportamiento (0.10) Cambio (0.10) Industria/mercado (0.00) Negocio (0.00) Organización interna (0.00) Gerentes/propietarios/ grupos de interés (0.00) Control (0.00) Marco temporal (0.00) Método (0.00) | Gerentes/propietarios/ grupos de interés (0.30) Negocio (0.25) Industria/mercado (0.25) Organización interna (0.20) Cambio (0.15) Control (0.10) Toma de decisiones (0.10) Marco temporal (0.10) Comportamiento (0.00) Método (0.00) | Control (0.15) Comportamiento (0.15) Cambio (0.10) Organización interna (0.00) Marco temporal (0.00) Método (0.00) |

| Posición (Nivel de centralidad) | Período | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| | 1962-1977 | 1978-1992 | 1993-2008 |
| Semi-periferia | Recursos (0.55) Planeación (0.47) Características (0.41) Metas (0.41) Proceso (0.39) | Planeación (0.62) Proceso (0.61) Metas (0.49) Desempeño (0.47) Competición (0.36) | Planeación (0.62) Proceso (0.61) Desempeño (0.51) Metas (0.49) Competición (0.36) Negocio (0.36) Gerentes/propietarios/ grupos de interés (0.35) Toma de decisiones (0.35) Industria/mercado (0.32) |
| Núcleo | Empresa (0.72) Entorno (0.67) Acciones (0.65) | Empresa (0.95) Entorno (0.90) Características (0.75) Recursos (0.73) Acciones (0.72) | Empresa (0.95) Recursos (0.85) Características (0.75) Entorno (0.74) Acciones (0.72) |

Valores entre paréntesis indican nivel de centralidad de los términos en escala de 0.00 a 1.00 a partir de análisis de co-ocurrencia de palabras en múltiples definiciones propuestas en la literatura del concepto "estrategia". Fuente: Ronda y Guerras (2012)

De este análisis se observa que algunos términos han ido adquiriendo mayor importancia (nivel de centralidad), mientras otros la disminuyen a medida que ha evolucionado la disciplina. Por ejemplo, el término 'empresa' conserva su nivel de importancia durante los tres períodos analizados, los términos 'recursos' y 'características' adquieren mayor importancia en las concepciones más contemporáneas de estrategia y, en la semi-periferia, aumentan su nivel de importancia algunos términos como 'desempeño', 'competición', 'industria/mercado' y 'gerentes/propietarios/grupos de interés'. Aun así, llama la atención el comportamiento pendular de algunos términos que adquieren mayor centralidad en el segundo período, pero vuelven a decrecer en el período más reciente, tales como 'entorno', mientras que otros presentan una evolución contraria, evidenciando mayores niveles de centralidad en la primera etapa y en la última, pero no en la segunda, por ejemplo, 'comportamiento' y 'toma de decisiones'.

La evolución de estos términos refleja en cierta forma los cambios de enfoque que ha experimentado la gestión estratégica a lo largo de su historia. Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu (1999), consideran que la evolución

de la disciplina ha experimentado un comportamiento pendular entre un profundo interés por los factores internos de la empresa hacia un énfasis particular por los factores externos del entorno.

Mientras los primeros desarrollos de Chandler, Ansoff y Andrews asumieron un enfoque de contingencia que privilegiaba el estudio de los aspectos internos de la empresa (ajuste entre estrategia y estructura), la llegada de nuevos paradigmas desde la *economía de la organización industrial* produjo un claro viraje hacia los atributos del entorno. Particularmente, los trabajos de Porter (1980) y el paradigma Estructura–Conducta–Resultados o E-C-R centraron el interés en el análisis de las industrias como aspecto básico de la estrategia, llevando a simplificar la estrategia a la elección de una posición específica dentro de estas. Desde esta mirada, surge la noción de “grupo estratégico” referido a un conjunto de empresas que pertenecen a una misma industria y siguen estrategias iguales o similares (Porter, 1980), con lo cual crece el interés por estudiar más el entorno competitivo y la estrategia, al nivel de conjuntos de empresas, que al nivel de la empresa individual (Porter, 1979; 1981).

Por su parte, las perspectivas de los costos de transacción (Williamson, 1979) y la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) enfocaron el interés en aspectos microeconómicos que incluían tanto factores del entorno como del interior de la empresa y, posteriormente, el enfoque basado en los recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) ha centrado de nuevo el interés en los aspectos internos de la empresa como determinantes de la competitividad, orientando la gestión estratégica hacia aspectos como el conocimiento y las capacidades dinámicas que desarrolla la compañía de forma diferenciada.

Guerras et al. (2013), consideran que la evolución pendular de la gestión estratégica no sólo se presenta entre la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa, sino también entre la orientación hacia los aspectos micro de la estrategia: comportamiento y proceso de toma de decisiones del estratega, o la orientación a los aspectos macro de la estrategia: comportamiento de la empresa como un todo.

Teniendo en cuenta estas divergencias de enfoques, resulta interesante identificar la forma de cómo se aborda la estrategia desde cada una de las escuelas de pensamiento que han fundamentado esta disciplina.

Escuelas de pensamiento estratégico

Son múltiples los enfoques o escuelas de pensamiento estratégico, las cuales se han alimentado de diversas disciplinas como la economía, la ingeniería, la psicología, la antropología, la sociología, las ciencias políticas y la historia. Teniendo en cuenta esta diversidad, el concepto de estrategia es abordado desde cada escuela con algún énfasis distintivo.

Una de las clasificaciones más incluyentes de las escuelas de pensamiento estratégico es la desarrollada por Mintzberg et al. (2007), la cual identifica diez escuelas que se diferencian especialmente por la forma como se concibe el concepto de estrategia, como se observa en la Tabla 1.

Las primeras escuelas: diseño, planificación y posicionamiento; se caracterizan por un enfoque prescriptivo que concibe la estrategia como un proceso analítico y racional cuyo resultado es deliberado y controlable, ya sea como una concepción general, un plan formal o una posición competitiva (Mintzberg et al., 2007).

Un segundo grupo de escuelas: empresarial, cognitiva, aprendizaje, poder, cultural y ambiental; se caracterizan por un enfoque más descriptivo. En lugar de preguntarse sobre cuál sería la mejor estrategia para una empresa, estas escuelas se preocupan por entender la forma de cómo se crean las estrategias y los factores que influyen sobre dicho proceso: la visión del líder, su forma de interpretar la realidad, el aprendizaje colectivo de la organización, las dinámicas políticas, las ideologías compartidas o el entorno (Mintzberg et al., 2007). Desde estas perspectivas se acepta que la estrategia no necesariamente nace de un proceso deliberado y formal, sino que puede emerger a partir de la interacción de múltiples fuerzas y fenómenos económicos, psicológicos, sociológicos y políticos.

Por su parte, la escuela de configuración es identificada por Mintzberg et al. (2007) como un enfoque integrador que intenta aprovechar las fortalezas de cada una de las escuelas anteriores de acuerdo con los ciclos de estabilidad y cambio que enfrentan las organizaciones, reconociendo la naturaleza deliberada y emergente que pueden tener las estrategias organizacionales.

La estrategia organizacional: evolución del concepto y sus características

Tabla 2. Escuelas de pensamiento estratégico y sus concepciones de la estrategia

| Escuela | Concepción de la estrategia | Principales autores |
|-----------------|---|--|
| Diseño | Concepción única, explícita y simple que se desprende del ajuste entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. | Selznick (1957); Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969); Andrews (1971) |
| Planificación | Proceso controlado y consciente de planificación formal que define el rumbo y futuro de la organización de forma detallada a partir del pronóstico del futuro. | Ansoff (1965); Steiner (1969) |
| Posicionamiento | Posición genérica dentro del mercado que se selecciona a partir de un proceso analítico del entorno y la competencia. | Hatten y Schendel (1977); Porter (1980) |
| Empresarial | Proceso individual fundamentado en el líder, quién define la visión organizacional a partir de su experiencia, intuición, criterio, talento, capacidades y percepción. | Schumpeter (1934); Baumol (1968); Kets de Vries (1985) |
| Cognitiva | Proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega, por medio del procesamiento de la información para la toma de decisiones y obtención de conceptos. | Simon (1947); March y Simon (1958) |
| Aprendizaje | Proceso emergente de aprendizaje colectivo como resultado de la experimentación continua en ambientes dinámicos, que con el tiempo se convierten en el patrón de conductas y decisiones en una organización. | Lindblom (1959); Cyert y March (1963); Quinn (1980); Nelson y Winter (1982); Prahalad y Hamel (1990); Nonaka y Takeuchi (1995); Crossan, Lane y White (1999) |
| Poder | Proceso de negociación acentuado en el uso del poder y la política, ya sea entre grupos dentro de una organización, o entre la misma organización y su ambiente externo. | Allison (1971); Pettigrew (1977); Pfeffer y Salancik (1978); Astley (1984) |
| Cultural | Proceso de interacción social que representa una perspectiva general de la organización. Se basa en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de la organización y se centra en los intereses comunes. | Rhenman (1973); Normann (1977); Wernerfelt (1984); Barney (1986); Feldman (1986); Spender (1989) |
| Ambiental | Proceso reactivo de adaptación al ambiente y dinámicas del entorno, donde la iniciativa no se busca dentro de la organización, sino en un contexto externo, procurando comprender las presiones que se imponen sobre ella. | Pugh, Hickson y Hinings (1969); Hannan y Freeman (1977); Meyer y Rowan (1977) |
| Configuración | Proceso de transformación y cambio de estados sucesivos de configuración ordenados en secuencias regulares, que buscan mantener la estabilidad, pero reconociendo la necesidad de cambio cuando es necesario. La estrategia ayuda a mantener la estabilidad o promover la transformación de acuerdo al ciclo de la empresa. | Khandwalla (1972); Miles y Snow (1978); (Miller (1982), 1986)); Mintzberg (1988); Hurst (1995) |

Fuente: Basado en Mintzberg et al. (2007)

En un trabajo preliminar, Mintzberg (1987) propuso cinco visiones del concepto de estrategia, las cuales se pueden identificar con mayor o menor incidencia dentro de las escuelas anteriores: la estrategia como un plan o curso de acción deliberado de forma consciente; la estrategia como táctica o estratagema para superar a un competidor; la estrategia como patrón o conducta coherente a lo largo del tiempo; la estrategia como posición que ocupa la organización en su entorno y la estrategia como perspectiva o visión interna que tiene la organización sobre la realidad.

Otros autores han propuesto diferentes clasificaciones de las escuelas de pensamiento estratégico, aunque coinciden en algunos de los factores que identifican a las escuelas anteriores. Whittington (2001) reconoce cuatro escuelas de pensamiento estratégico de acuerdo con su énfasis hacia los procesos deliberados o emergentes y según su visión de los resultados como una maximización de beneficios (competitividad) o como un conjunto de objetivos plurales.

Este autor identifica la escuela clásica, como aquella que considera que la estrategia es un proceso deliberado para obtener una ventaja competitiva, con lo cual se podría englobar a las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento dentro de este enfoque. La escuela evolucionista, coincidente con la escuela ambiental, considera que es el entorno el que define la estrategia, de tal forma que esta se aborda como un proceso emergente pero también se analiza a la luz de la competitividad. La escuela procesal aborda la estrategia como un proceso emergente que emana del aprendizaje y la adaptación de la organización y cuyos resultados son plurales de acuerdo a la interacción de factores cognitivos y políticos, de tal forma que coincide con la escuela de aprendizaje y algunos elementos de las escuelas empresarial, cognitiva y de poder.

Finalmente, la escuela sistémica considera que la estrategia sí puede ser un proceso deliberado y planificado pero sus objetivos dependen del sistema social en el que se desarrolla, en consecuencia, las estrategias son un reflejo de los sistemas sociales en los que se aplican (Whittington, 2001). De forma análoga, Rouleau y Séguin (1995) clasifican el campo de la estrategia en cinco discursos generales: el clásico, el de contingencia, el socio-político, el socio-cognitivo y el crítico.

El discurso clásico es el que considera que la organización se desenvuelve en un entorno económico, competitivo, y cuyas acciones se desprenden de las decisiones racionales del gerente.

El discurso de contingencia también plantea que la organización se desenvuelve en un entorno económico, competitivo, pero la estrategia de la empresa está determinada por las variables de dicho entorno, haciendo menos relevante el rol del gerente.

El discurso socio-político supone que la organización se desenvuelve en un entorno más complejo, con fuerzas sociales y económicas que restringen la acción de la empresa, pero la empresa también tiene una capacidad de acción sobre dicho entorno, lo cual resulta de los procesos de interacción, negociación y coaliciones que se forman entre los grupos de la organización y los agentes que la rodean.

El discurso socio-cognitivo considera que el entorno es una realidad subjetiva construida por los individuos y grupos de la organización, siendo de esta forma, la estrategia emerge de acuerdo a la estructura como los individuos y grupos interpretan la realidad y generan creencias compartidas y patrones de comportamiento.

Por último, el discurso crítico, es identificado por Rouleau y Séguin (1995) como un discurso emergente que aborda la organización a manera de reflejo de las relaciones de producción y dominación que existen alrededor de un sistema social, y considera la actividad estratégica como un mecanismo de poder asociado con un fenómeno ideológico de dominación.

En un sentido similar, Maganhotto, Marques y Jacometti (2012) consideran que la estrategia organizacional puede abordarse desde cuatro enfoques principales: el racional, el político, el interpretativo y el social. El enfoque racional hace hincapié en la capacidad de predecir y formular alternativas para impulsar el desarrollo de la organización, el enfoque político analiza cómo la estrategia se forma bajo la influencia del poder, el enfoque interpretativo destaca la importancia del conocimiento y la estructura cognitiva de los estrategas en el proceso de formación de estrategias y, el enfoque social resalta la influencia que tienen las estructuras sociales y organizacionales en dicho proceso.

Entre tanto, Volberda (2004) propone sintetizar la disciplina en tres grandes escuelas de acuerdo con los principales problemas que abordan de la gestión estratégica: la escuela de la frontera, la escuela de las capacidades dinámicas y la escuela de la configuración.

Desde este panorama, la escuela de la frontera es aquella que se preocupa por comprender cómo se define la línea divisoria que separa a la organización de su entorno y cómo se gestiona dicha frontera, abordando cuestiones como las decisiones de tercerización, las alianzas estratégicas, la diversificación, el crecimiento, entre otras, contando con los aportes de varias perspectivas como la teoría de la agencia (Jensen, 1986), la teoría de los costos de transacción (Williamson, 1979), la organización industrial (Porter, 1979; 1980) y la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978).

La escuela de las capacidades dinámicas es aquella que se preocupa más por comprender la forma de cómo las empresas disputan y sostienen una ventaja competitiva a lo largo del tiempo, entendiendo la gestión estratégica como un proceso de aprendizaje colectivo que permite desarrollar unas capacidades distintivas que sustentan dicha ventaja (Volberda, 2004). Esta escuela se alimenta entonces de teorías como el enfoque basado en los recursos y las capacidades dinámicas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997), las teorías del aprendizaje y el conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Crossan et al., 1999), teorías del emprendimiento y la innovación (Schumpeter, 1934), así como el enfoque evolucionista de la empresa (Nelson y Winter, 1982).

Finalmente, la escuela de la configuración busca comprender las contingencias del entorno, la estructura y la estrategia que hacen que una configuración estratégica sea más efectiva que otras, y cuáles son las dimensiones que explican la variedad de configuraciones (Miller, 1982, 1986; Mintzberg, 1988).

Al considerar la evolución del concepto de estrategia y las diferentes escuelas de pensamiento, que se han desarrollado alrededor de este, es posible identificar algunos patrones interesantes.

En primera instancia, se observa que la estrategia organizacional es un concepto dinámico, cuyo significado presenta algunos matices específicos

dependiendo del momento histórico y la base teórica desde la cual se esté analizando. Este dinamismo puede estar explicado por los cambios acelerados que ha experimentado el entorno económico durante el último siglo y por la multiplicidad de disciplinas, especialmente de las ciencias sociales, que han abordado la estrategia organizacional como objeto de estudio.

En segunda instancia, llama la atención que esta evolución dinámica ha estado enmarcada en un movimiento pendular entre varias perspectivas aparentemente opuestas. Desde enfoques internos que entienden la estrategia como un proceso que nace de las características distintivas de la empresa, hasta enfoques externos que conciben la estrategia como un resultado natural que impone el entorno. Con análisis *micro* que se preocupan por entender los detalles que ocurren en la mente del estratega, y a posteriori con análisis *macro* que conciben la estrategia como un proceso colectivo que experimenta la organización como un todo. Desde los enfoques prescriptivos que se interesan por entender cómo debería ser la estrategia de una organización, concibiéndola como un proceso deliberado, hasta la óptica descriptiva que se interesan más por entender cómo ocurre en la realidad la creación de estrategias de las organizaciones, comprendiendo la estrategia como un proceso emergente.

A la luz de estas dicotomías, es valioso considerar que la esencia de la estrategia no se encuentra en algunos de los polos extremos, sino en una concepción integrada de los diferentes enfoques, reconociendo la riqueza que cada uno de estos aporta.

Procesos y tipos de estrategia organizacional

Teniendo claro que la estrategia organizacional no es un proceso totalmente deliberado, ni totalmente emergente, se debe reconocer que existe un evidente componente racional en la gestión estratégica de las empresas. A pesar de la racionalidad limitada de los decisores y los aspectos políticos y de aprendizaje que influyen en las estrategias, se acepta la existencia de una serie de procesos claramente diferenciados que, pueden orientar la gestión de dichas estrategias.

Al abordar la gestión estratégica como un proceso integrado suelen diferenciarse tres grandes etapas: el análisis o diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estrategias (Carrion,

2007; Guerras y Navas, 2007). Es posible que en realidad las tres etapas se presenten difusamente entrelazadas y no de manera lineal, pero la distinción de cada una favorece la comprensión conceptual y analítica de este campo de estudio.

El análisis o diagnóstico estratégico es una de las etapas más estudiadas, con múltiples aportes de cada una de las escuelas de pensamiento. Normalmente se aborda el análisis estratégico como un proceso con tres elementos: la definición de la orientación estratégica de la empresa, el análisis externo del entorno y el análisis interno de la empresa.

En principio, la orientación estratégica implica la definición de la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales brindan coherencia a toda la actuación empresarial y al mismo proceso de gestión estratégica. En este aspecto particular resultan valiosos los aportes específicos de las escuelas empresarial, del poder y cultural, ya que la definición de estos elementos del norte estratégico puede desarrollarse a partir de una conjunción entre la visión original del líder, la negociación política de objetivos entre los grupos de interés y los valores compartidos que ya están incorporados en la cultura de la organización.

Seguido del análisis externo busca identificar las oportunidades y amenazas que caracterizan al entorno, tanto a nivel general: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; como a nivel específico de la industria: entorno competitivo. En este contexto resultan muy valiosos los aportes de la escuela del posicionamiento y la teoría económica de la organización industrial, así como algunas herramientas que se derivan de estas, como el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1979; 1980), las matrices de perfil competitivo (David, 1999), entre otras. Aun así, autores como Lenz y Engledow (1986) consideran enriquecedor tener en cuenta también otros modelos teóricos alternativos para el análisis del entorno, por ejemplo, el modelo cognitivo (Weick, 1979), el modelo del campo de la organización (Bourgeois, 1980) y el modelo ecológico y de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Aldrich, 1979).

Concluyendo con el análisis interno, el cual pretende realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, para lo cual resultan significativos los aportes específicos de las escuelas de aprendizaje y cultural. Particularmente, los enfoques basados en los recursos y capacidades,

y los enfoques basados en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, brindan elementos útiles al momento de valorar, desarrollar y explotar los recursos y capacidades internas de mayor valor estratégico, que permiten sustentar una ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Teece et al., 1997; Crossan et al., 1999).

En cuanto al proceso de formulación de estrategias, este corresponde a la identificación de las alternativas o cursos de acción que podría seguir la empresa para alcanzar su visión y objetivos de forma coherente con el diagnóstico que se ha realizado de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Pero dichas estrategias pueden presentar un alcance diferente de acuerdo con el nivel en que se haya realizado el diagnóstico.

En este sentido, las estrategias organizacionales suelen clasificarse en tres niveles de acuerdo con su alcance dentro de la empresa: estrategias corporativas, competitivas y funcionales (Guerras y Navas, 2007). Iniciando con las estrategias corporativas, esto se refieren a las decisiones generales de dirección de la empresa como un todo y la gestión de su portafolio de negocios (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). Son las que fijan la orientación básica de la empresa en su conjunto, determinando las actividades donde pretende competir y definiendo cuál es la combinación adecuada de negocios (Guerras y Navas, 2007). En este sentido, la estrategia corporativa fija las direcciones de crecimiento de la empresa, las industrias o mercados en los cuales se decide competir a través de sus unidades de negocio y la manera como se coordinan las actividades, se transfieren recursos y capacidades entre dichas unidades de negocio (Wheelen y Hunger, 2007).

Continuando con la estrategia competitiva, esta hace referencia a las decisiones relacionadas con una unidad de negocios específica y trata de determinar cómo competir en cada asunto particular (Guerras y Navas, 2007). Es la estrategia que se enfoca en mejorar la posición competitiva de los productos o servicios de una unidad de negocio con respecto a la industria específica o segmento de mercado que dicha unidad atiende (Wheelen y Hunger, 2007).

Finalmente, la estrategia funcional es la que busca definir cómo utilizar y aplicar los recursos y capacidades en cada área de la empresa de manera adecuada (Carrion, 2007; Guerras y Navas, 2007). Aunque cada nivel de

estrategia se enfoca en un ámbito particular de la organización, es importante que exista coordinación y coherencia entre los diferentes niveles, asumiendo que las estrategias superiores, corporativas, condicionan a las estrategias inferiores, competitivas y funcionales.

Dentro de las estrategias corporativas, existe un notable interés en la disciplina, alrededor de las estrategias que determinan las direcciones y métodos de desarrollo que decide seguir una empresa, es decir, la forma en que las empresas definen y modifican su campo de actividad y el impacto que ello trae para su gestión, tanto en lo que se refiere a sus aspectos cuantitativos, crecimiento, como a los cualitativos, composición de la cartera de negocios, (Guerras y Navas, 2007). En la Tabla 2 se sintetizan estas estrategias, como un desarrollo posterior a la matriz de crecimiento Producto-Mercado; desarrollada originalmente por Ansoff (1965). Es importante añadir que, aunque en este campo de estudio se han identificado estas tipologías de estrategias, la formación de la estrategia en las organizaciones va más allá que un simple proceso de selección entre un conjunto de alternativas predeterminadas.

Tabla 3. Estrategias corporativas de desarrollo

| Estrategia | Descripción |
|------------------|--|
| Consolidación | La empresa intenta mantener sus negocios actuales en los niveles presentes para mantener y proteger su posición tradicional. La estrategia implica que no se modifica el campo de actividad ni se presenta crecimiento empresarial. |
| Expansión | <p>La empresa busca el crecimiento de sus negocios actuales manteniendo una estrecha relación con sus productos y/o mercados tradicionales. La estrategia implica que se presenta crecimiento empresarial pero el campo de actividad puede o no modificarse según la forma cómo esta se realice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado: se incrementa el volumen de ventas con los productos tradicionales en los mercados habituales. • Desarrollo de productos: se mantienen los mercados tradicionales, pero desarrollando productos con nuevas características que mejoran la realización de sus funciones. • Desarrollo de mercados: se introducen los productos tradicionales en nuevos mercados, nuevos segmentos, nuevas aplicaciones, nuevas áreas geográficas. |
| Reestructuración | La empresa decide rehacer su cartera de negocios abandonando al menos uno de sus negocios actuales. Se modifica el campo de actividad y la empresa puede mantener su tamaño o reducirlo si el negocio abandonado no es sustituido por otro. |

| Estrategia | Descripción |
|----------------------|--|
| Diversificación | La empresa se introduce en nuevos productos y mercados, simultáneamente, lo que supone una cierta ruptura con la situación actual. La estrategia implica que se modifica el campo de actividad y se presenta crecimiento empresarial. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada con la cartera de negocios actuales. |
| Integración vertical | La empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que se convierte en su propio proveedor, integración vertical hacia atrás, o en su propio cliente, integración vertical hacia delante, emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. La integración vertical puede considerarse como un caso particular de diversificación, por lo cual también implica que se modifica el campo de actividad y se presenta crecimiento empresarial. |

Fuente: Basado en Guerras y Navas (2007)

En paralelo, los métodos de desarrollo se refieren a la forma de cómo la empresa lleva a cabo las estrategias anteriores, dentro de los cuales se identifican los métodos de desarrollo interno, crecimiento orgánico; los métodos de desarrollo externo, fusiones y adquisiciones y; los métodos intermedios de cooperación empresarial, alianzas estratégicas.

Agregando a lo anterior, la estrategia de internacionalización, que podría considerarse como un caso particular de las estrategias corporativas de expansión o diversificación, ha adquirido una especial relevancia en el campo de la gestión estratégica durante las últimas décadas debido al impacto que ha tenido la globalización en la realidad empresarial. Por ejemplo, autores como Rumelt et al. (1994) plantean cuatro cuestiones básicas orientadoras del campo de la estrategia en la actualidad, entre las cuales ocupa un lugar interesante la estrategia de internacionalización: ¿Cómo se comportan las organizaciones? ¿Por qué son diferentes? ¿Cuál es la función o el valor añadido que ejerce la oficina matriz en la empresa diversificada? ¿Qué determina el éxito o fracaso de una empresa a nivel internacional?

En cuanto a las estrategias competitivas, que definen la forma de cómo una empresa compite en un negocio particular, podría identificarse una mayor variedad de opciones estratégicas posibles, en las que también tendrían sus propios matices de acuerdo a los atributos particulares de la industria en la cual se apliquen. Sin embargo, pueden identificarse en la literatura

algunas taxonomías de este tipo de estrategias, dentro de las cuales suelen ser especialmente reconocidas las estrategias genéricas de Porter (1980): diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. En la Tabla 3 se presentan algunas de estas taxonomías.

Tabla 4. Principales clasificaciones de estrategias competitivas

| Autores | Tipos | Criterios |
|---------------------|---|--|
| Miles y Snow (1978) | Prospectiva, defensiva, analizadora y reactiva. | Relación de las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga |
| Porter (1980) | Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque: costos y diferenciación. | Clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de la misma |
| Miller (1986) | Diferenciación en innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costos. | Integración de Miles y Snow y de Porter, a partir de cuatro dimensiones que abarcan el contenido estratégico básico. |
| Mintzberg (1988) | Indiferenciación, diferenciación: en imagen, en calidad, en diseño, en precio y en soporte. | Surge de la crítica que Mintzberg realiza a las estrategias genéricas de Porter, las cuales están más orientadas al análisis del entorno y contemplan escasamente el conjunto de recursos que son base para definir el dominio del mercado que se persigue |
| Kotler (1992) | Líder, seguidor, retador y especialista | Posición que la empresa tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores |

Fuente: Basado en Castro (2010)

Finalmente, las estrategias funcionales son aquellas que se desarrollan de manera específica en los ámbitos de marketing, finanzas, gestión humana, operaciones, gestión tecnológica, sistemas de información, entre otros, que permiten llevar a la práctica las estrategias corporativas y competitivas. En este nivel se produce la vinculación más significativa entre la gestión estratégica y otras disciplinas del campo de la administración de empresas, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en escena de los programas y planes de actuación establecidos (Hax y Majluf, 1984). Teniendo en cuenta estas consideraciones, las estrategias funcionales escapan del alcance de la presente investigación, cuyo estudio suele ser abordado desde las disciplinas específicas de cada entorno funcional.

La última etapa de la gestión estratégica, es quizá, una de las más críticas y complejas. La implantación estratégica involucra la adecuación del soporte organizacional para implantar la estrategia formulada, la planeación táctica y operativa y el establecimiento de mecanismos de control estratégico que permitan realimentar todo el proceso para hacer los ajustes tácticos y organizacionales que sean necesarios (Guerras y Navas, 2007), utilizando, por ejemplo, herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996) o los mapas estratégicos (Kaplan y Norton, 2004). Particularmente, la adecuación del soporte organizacional involucra aspectos como la cultura corporativa, la gestión del cambio, la gestión del conocimiento y el aprendizaje, la tecnología, el diseño de la estructura organizacional, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano (Carrion, 2007). Esto resalta la importancia de que las áreas funcionales estén realmente alineadas con la estrategia para su desarrollo efectivo.

En síntesis, ¿de qué trata la estrategia organizacional y con qué se relaciona? Atendiendo a lo encontrado en la presente revisión, puede identificarse que la estrategia se asocia con los siguientes elementos:

1. La estrategia establece el direccionamiento general de la empresa en cuanto a la definición de su campo de actividad, en qué negocio se está y en cuál se quisiera estar, qué tipo de empresa es y qué tipo de empresa se quiere llegar a ser.
2. La estrategia se asocia con la gestión de la empresa en tanto define la dirección en que una empresa debe avanzar para lograr sus objetivos, asignar los recursos necesarios y hacer el seguimiento para lograrlos.
3. La estrategia se relaciona con la generación de valor y los resultados empresariales, ya que una de sus principales finalidades es la generación de rentas superiores para la empresa y favorecer el éxito empresarial en la medida que logra relaciones de causalidad entre el desempeño organizacional, los factores que lo determinan y la manera de alcanzarlo.
4. La estrategia se refiere al entorno y la relación que la empresa establece con este, no sólo diagnosticándolo, sino también transformándolo.
5. La estrategia se vincula con el desarrollo, gestión y explotación de los recursos y capacidades organizacionales, las cuales se convierten en

la fuente de una ventaja competitiva sostenible que permite alcanzar los objetivos de largo plazo.

6. La estrategia se asocia con el cambio organizacional y los múltiples elementos de soporte organizacional que hacen posible que los planes se lleven a cabo de forma efectiva.
7. La estrategia se comprende como un proceso complejo y dinámico, que surge tanto desde afuera como desde adentro de la empresa, que nace en la mente del estratega y como un proceso colectivo de la organización, cuya naturaleza puede ser deliberada y emergente.

Esta cantidad de factores, variables y categorías con que se relaciona la estrategia han dado pie a múltiples teorías, enfoques, concepciones y perspectivas que a su vez han generado diversos campos, preguntas y problemas de investigación, de los que se trata de dar cuenta en el presente estudio en el contexto colombiano.

MARCOS TEÓRICOS DESDE LOS CUALES SE HA HECHO INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA

A partir de la evolución del concepto de estrategia y las escuelas de pensamiento analizadas en el capítulo anterior, se observa que los marcos teóricos desde los cuales se investiga la estrategia son diversos y se alimentan de múltiples disciplinas. De forma particular, se reconocen dos enfoques generales para el estudio de la estrategia: uno proveniente del pensamiento económico orientado a explicar la dimensión analítica de la estrategia, de carácter eminentemente racional y normativo, preocupado por las variables tecno-económicas, es decir, por los medios que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos; el otro soporte proviene de las teorías de la organización preocupado por el comportamiento de las organizaciones en el proceso estratégico y por lo tanto dedicado a comprender variables cualitativas de carácter psicosocial, cultural o político; y menos interesado en explicar los contenidos de las estrategias (Camisión, 1997).

Para el presente trabajo se sintetizan las principales ideas de las teorías que fundaron la estrategia, partiendo de los trabajos seminales de los precursores, complementando con los provenientes de la economía y pasando por las teorías organizacionales de carácter sociológico y psicológico.

Aportes iniciales al campo de la estrategia

Hoskisson et al. (1999), considera que en los trabajos seminales de Ansoff, Andrews, Chandler y Thompson, se encuentran las raíces del campo disciplinar de la administración estratégica, aunque no desconocen aportes previos de otros reconocidos pensadores de la gestión como Barnard, Simon y Selznick.

Algunas de las proposiciones críticas, además de los conceptos de estrategia, que provienen de esa época, son sus relaciones con el desempeño de las organizaciones, la integración de oportunidades externas y las capacidades internas, la distinción práctica entre formulación e implementación y el papel activo de los directivos en la gerencia estratégica (Hoskisson et al., 1999).

De esa misma época es la famosa expresión “la estructura sigue a la estrategia” (Chandler, 1962) que llevó a modificar muchos de los principios de diseño organizacional, pues implica que la estructura debe responder a condicionantes que se deducen de la formulación estratégica; otros elementos teóricos como la estrategia corporativa y su relación de interdependencia entre unidades de negocio, también provienen de allí, así como la importancia de las coaliciones, alianzas estratégicas y alguna aproximación a aquello que más tarde se perfeccionó como el trabajo en red (Hoskisson et al., 1999).

Aunque parezca un poco extraño, en esta primera fase ya se visualizaban elementos como la identificación de competencias distintivas, la incertidumbre del ambiente, los recursos internos y la misma relación de la estrategia con valores y aspiraciones de los directivos. Estas temáticas fueron abordadas de forma tangencial en sus orígenes, pero se retomaron y profundizaron en años posteriores, así como se presenta en las teorías más recientes.

Aportes de la economía industrial

La economía industrial clásica consideraba inicialmente que las estructuras del mercado –en especial sus imperfecciones– tenían incidencias sobre la conducta empresarial, es decir, la llevaba a tomar decisiones de precios, inversiones, publicidad, etc., lo que a su vez generaba resultados en términos de rentabilidad y eficiencia, denominado paradigma Estructura-Conducta-Resultados o E-C-R. De esta forma, el papel de la empresa

consistía fundamentalmente en tratar de adaptarse y responder a las condiciones cambiantes del entorno (Porter, 1981).

Pero la observación empírica y la evolución en la dirección empresarial empezaron a mostrar evidencias de que las decisiones organizacionales también terminaban afectando de diversas formas las estructuras del mercado, dando paso al reconocimiento de la estrategia como forma racional e intencional de dirección, que a su vez, podría influir sobre los mercados. Esto dio paso a los planteamientos de la nueva economía industrial, de acuerdo a lo manifestado por Camisón y Boronat (2004):

La principal novedad teórica de este enfoque radica en rechazar la idea de la adaptación “natural” de la empresa a condiciones predeterminadas cercanas a la máxima eficiencia, para centrar sus postulados en la dimensión “estratégica” del comportamiento de la empresa. La nueva economía industrial analiza más profundamente las variables internas que pueden influir en la competitividad organizativa, rechazando la unidireccionalidad y sustituyéndola por relaciones recíprocas entre la estructura de la industria, la conducta de la empresa y sus resultados. Este enfoque se hereda en la escuela estratégica del posicionamiento, cuyo principal exponente es Porter (p. 129).

En general, el pensamiento estratégico racional, mirada económica, asume que la empresa es un decisor racional con capacidad de planificación, lo que debe hacer a partir de las competencias de la empresa y las oportunidades del entorno; visto así, la estrategia es una posición, es un medio para acoplar la empresa y el entorno, ello implica definir el negocio en el que se desea participar, establecer cómo se espera crecer en ese negocio, decidir la manera de obtener y mantener ventajas competitivas y cómo lograr sinergias.

A grandes rasgos, esta perspectiva asume la estrategia hacia fuera de la empresa, esto es, hacia el entorno y por lo tanto internamente se debe preocupar por construir ventajas competitivas que pueden lograrse mediante un plan de acción o un patrón de comportamiento; en cierta medida desconoce los procesos internos de decisión ligados a la definición de la estrategia.

Un avance significativo se presenta en la evolución teórica de la estrategia con los aportes de (Porter, 1979; 1980; 1981; 1987) que mediante el enfoque

de análisis estructural, modelo de las cinco fuerzas, define aquello que hace atractiva a una industria y establece cómo se genera la ventaja competitiva, lo cual facilita la formulación de estrategias corporativas que permita lograr un desempeño superior. Un resultado de ello son sus conocidas estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1980).

En este periodo surgen conceptos importantes que inciden sobre la teoría de estrategia, entre ellos el de grupos estratégicos, conjunto de empresas que siguen las mismas o similares estrategias dentro de una industria, (Porter, 1987), forma que cambia el foco de la investigación, centrado hasta entonces en la empresa, hacia los grupos estratégicos.

Otro desarrollo importante es el reconocimiento de la dinámica competitiva, esto es, que las acciones estratégicas iniciadas por una empresa desencadenan una serie de acciones de las otras firmas competidoras. Esto conllevó a la comprensión de factores que inciden en procesos estratégicos como la flexibilidad, la velocidad y la innovación que se da en los entornos. Diversidad de teorías han sido empleadas para ello como: modelos de procesamiento de información para analizar las capacidades de respuesta de las firmas, la teoría de juegos para comprender los efectos de la dependencia de competidores, la teoría de las expectativas en psicología para minimizar efectos de competidores en el modelo de acción – reacción. Otros trabajos recurren a la visión basada en recursos para explicar tensiones competitivas entre firmas y predecir cómo pueden interactuar firmas competidoras (Hoskisson et al., 1999).

La economía industrial se constituye en el fundamento de las escuelas prescriptivas identificadas por Mintzberg et al. (2007): diseño, planificación y posicionamiento.

Aportes de la economía organizacional

La teoría de costos de transacción, la teoría de la agencia y la teoría de contratos, que constituyen entre otras la corriente de economía de las organizaciones. Han hecho su aporte especialmente para que el diseño interno de las empresas faciliten la acumulación de activos estratégicos, la organización de las transacciones, la formulación de modelos eficaces para la gestión de recursos, trasladando el poder del mercado para generar rentas hacia la estructura y organización interna (Hoskisson et al., 1999).

Con el desarrollo de la teoría de costos de transacción se apropian cinco premisas centrales que inciden en la conceptualización sobre estrategia 1) racionalidad limitada, 2) oportunismo, 3) incertidumbre, 4) especificidad de activos, 5) asimetrías de información. En términos de Hoskisson et al. (1999) se reconoce la existencia de comportamientos y atributos humanos en las transacciones que afectan los modos de transar y por ende los resultados.

A partir de esta teoría se considera que en un sistema económico, los recursos pueden ser coordinados y asignados a través de dos tipos de mecanismos: el mercado y las empresas. En el primer caso, la asignación de los recursos depende de los sistemas de precios, mientras que en el segundo caso, la asignación de los recursos depende de la jerarquía y la autoridad del empresario. Las empresas surgen entonces como mecanismos alternativos al mercado y tienden al crecimiento, hasta que los costos de organizar una transacción adicional en el interior de la misma se hacen iguales a los costos de realizar dicha transacción, mediante un intercambio en el mercado o a los costos de organizar dicha transacción en otra empresa (Coase, 1937; Williamson, 1979). De esta forma, el crecimiento empresarial es inducido por la eficiencia que logra alcanzar la empresa para desarrollar internamente las transacciones asociadas a sus procesos productivos.

Entonces, la teoría de los costos de transacción brinda múltiples argumentos que ayudan a explicar diferentes aspectos asociados a la estrategia empresarial, entre ellos, el crecimiento empresarial, la integración vertical, la diversificación, la identificación de las fronteras entre la organización y su entorno; tópicos como la forma multi-divisional, asociada con alto desempeño, formas híbridas de organización, entre las que se destacan: *joint venture*, franquicias, licenciamientos, y la estrategia internacional.

Por su parte, la teoría de la agencia considera que la empresa es una ficción legal que sirve de nexo para un conjunto de contratos que se establecen entre individuos, cuyo objetivo es maximizar sus funciones de utilidad particulares (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976). Por ejemplo, los esfuerzos por maximizar el tamaño y la tasa de crecimiento empresarial. Muchas veces están inducidos por los intereses personales de los directivos para aumentar su poder, prestigio y mayores salarios, lo cual puede entrar en conflicto con los intereses de los accionistas de maximizar el valor de la empresa. La solución de estos conflictos dependerá de los incentivos y

mecanismos de control que implante el principal, accionista, para alinear los objetivos del agente, directivo, con los sus intereses propios, de tal forma que el crecimiento no sea visto como un objetivo en sí mismo, sino como una posible estrategia para lograr una finalidad superior, que sería la generación de valor por parte de la empresa.

El estudio de este choque de intereses, accionistas y gerentes, ha abierto el camino a temas estratégicos como la composición de la junta directiva, la estructura de propiedad y compensación de ejecutivos, la alineación de intereses entre accionistas y gerentes, que se pueden asociar con temas investigativos como innovación, gobierno corporativo y diversificación (Hoskisson et al., 1999).

Una teoría vinculada a la anterior, es la teoría de contratos, la cual parte del supuesto que las relaciones organizacionales y en general de la sociedad se lleva a cabo a partir de vínculos contractuales que se constituyen en cotidianos en el mundo empresarial y que dichos vínculos son fundamentales en el manejo de riesgos y de costos, por lo tanto, la estrategia organizacional debe considerar el manejo de las asimetrías de información para aumentar la confianza entre las partes y reducir la incertidumbre (Hart, 1988; Bolton y Dewatripont, 2005). Otro aporte asociado, es la teoría de juegos según la cual los resultados obtenidos no dependen exclusivamente de las acciones que una organización desarrolle, sino también de lo que hagan sus competidores; en otras palabras, el fundamento de la toma de decisiones estratégicas es conocer a el competidor y tener la capacidad de prever cómo reaccionará frente a nuestro actuar (Von Neumann y Morgenstern, 1944).

Aportes de las teorías basadas en los recursos y capacidades

Curiosamente en la última década se ha dado un retorno hacia ideas que fueron esbozadas años atrás por Selznick (1957) sobre competencias distintivas y Penrose (1959), quien concibió la naturaleza de la empresa a partir de sus recursos productivos. Estas teorías se pueden integrar en el denominado enfoque de la empresa basada en recursos que ya en los años 80 apuntaba a encontrar una relación entre recursos y ventaja competitiva y, más recientemente, a las relaciones entre los activos tangibles e intangibles y sus impactos sobre los resultados del negocio.

Desde la teoría del crecimiento de la empresa propuesta por Penrose (1959), se parte de la consideración de que las empresas no están definidas en términos de productos, sino de recursos, los cuales proporcionan múltiples servicios a la empresa y se aprovechan de forma efectiva cuando se combinan unos con otros, proporcionando nuevos conocimientos que pueden aprovecharse en múltiples mercados.

A diferencia del enfoque tradicional de la economía industrial, que consideraba que el desempeño empresarial dependía principalmente de las condiciones de la industria a la cual pertenece una empresa (Porter, 1981), el enfoque basado en los recursos brinda una mayor importancia a las características particulares de cada empresa como factores determinantes de su desempeño (Barney, 1991).

En términos generales, la literatura tradicional de la gestión estratégica considera que la ventaja competitiva depende del desarrollo de estrategias que exploten las fortalezas y superen las debilidades de la empresa, aprovechando las oportunidades del entorno y neutralizando sus amenazas. Podría decirse que mientras el enfoque de la economía industrial centra su atención en las oportunidades y amenazas, factores externos del entorno, el enfoque basado en los recursos centra su interés en las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir, en sus recursos o la carencia de estos (Barney, 1991).

Mención especial merecen los desarrollos alrededor de los impactos sobre desempeños superiores de la empresa, que generan las diferencias en recursos ocasionados por su heterogeneidad y las restricciones de movilidad entre organizaciones (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Complementario a lo anterior se encuentra el enfoque de la empresa basado en el conocimiento, el cual asume que la empresa es un conjunto de capacidades y de experticia social que se transforma en productos económicos. Desde este punto de vista, se considera que el rol principal de la dirección consiste en integrar el conocimiento especializado que reside en los individuos para convertirlo en bienes y servicios (Grant, 1996).

En este contexto, adquiere especial relevancia la distinción entre los tipos de conocimiento tácito y explícito, su desigual valor estratégico y las estrategias que favorecen la gestión e interacción entre ambos tipos de conocimiento para lograr los objetivos de la organización (Polanyi, 1966;

Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996; Nonaka, von Krogh y Voelpel, 2006; Nonaka y Von Krogh, 2009).

De forma similar, es valioso resaltar el aporte del enfoque evolucionista de la empresa (Nelson y Winter, 1982), el cual considera que la interacción de la misma, con la realidad económica externa le permita desarrollar y seleccionar unas bases de conocimientos tácitos y explícitos que son almacenados a través de sus rutinas organizativas, cuya evolución es determinante del desempeño superior que pueda alcanzar la empresa en el largo plazo.

En general, estas teorías se pueden englobar en dos grandes grupos, en primer lugar el enfoque basado en los recursos, que considera que el origen de las ventajas competitivas no se encuentra en el sector industrial sino al interior de las mismas empresas:

Se parte de la idea que los recursos y capacidades que manejan las empresas de un determinado negocio pueden ser idiosincrásicos, siendo pues esas empresas heterogéneas, y siendo dicha heterogeneidad sostenible en el tiempo. Consecuentemente, son las imperfecciones del mercado de factores y no las imperfecciones del mercado de productos las que propician la obtención de rentas económicas (Camisón y Boronat, 2004, p. 131).

Continuando, el enfoque de la empresa basada en capacidades asume que los recursos de la misma pueden combinarse entre sí para desarrollar unas competencias distintivas que serían determinantes en la formulación de la estrategia (Prahalad y Hamel, 1990), identificando del mismo modo un tipo de capacidades de orden superior, denominadas capacidades dinámicas, que sirven para integrar, construir y reconfigurar dichas competencias a medida que la empresa se enfrenta a entornos cambiantes, las cuales facilitarían la sostenibilidad de la ventaja competitiva en el futuro (Teece et al., 1997).

Así se integra la denominada teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Teece et al., 1997; Teece, 2007; 2009) en donde considera que una empresa está constituida por activos tangibles e intangibles, siendo, estos últimos, los determinantes en el momento de construir una ventaja competitiva. Siempre y cuando se combinen adecuadamente con las capacidades de la organización. Esto da origen, a las denominadas capacidades dinámicas o de orden superior como la innovación, la gestión

del talento, la gestión tecnológica, el diseño organizacional; que sumadas con las capacidades de segundo orden o de cohesión directiva generan la competitividad empresarial.

En síntesis, la historia, la cultura, la capacidad directiva y el conocimiento aplicado, se constituyen en elementos fundamentales cuando se va a definir y poner en marcha una estrategia empresarial. Esta perspectiva teórica se orienta en tratar de describir cómo se construyen las estrategias como fenómeno organizacional y por lo tanto se preocupa por la decisión estratégica y las variables que sobre ella inciden. Este panorama va a la par con el neo-institucionalismo sociológico, los cuales soportan la escuela del aprendizaje y la escuela cultural identificadas por Mintzberg et al. (2007).

Aportes de teorías sociológicas de la organización

Se resaltan tres teorías de mayor relevancia en el marco de la sociología de la organización; por una parte, la teoría de la dependencia de recursos, plantea que las organizaciones requieren recursos externos que las vuelven interdependientes y tienden a reaccionar a las demandas de los agentes del entorno, que tienen recursos que le son indispensables. Siendo así, la organización formula estrategias para adquirir control sobre recursos que minimizan su dependencia o para buscar control sobre recursos que maximizan la dependencia de las otras organizaciones hacia ella; ello explica prácticas como fusiones, integraciones, adquisiciones, búsqueda de nichos, alianzas estratégicas o búsqueda de cambio en las regulaciones (Pfeffer y Salancik, 1978). Esta teoría apoyaría los planteamientos de Mintzberg et al. (2007) sobre la escuela de poder de la estrategia.

La teoría de ecología de las organizaciones considera que estas operan en un mundo competitivo darwinista, el entorno determina cuales sobreviven, que generalmente son aquellas cuya inercia de la organización y su estructura les permite adaptarse; siendo una teoría determinista, subestima la planeación estratégica y sobrevalora la inercia estructural que conlleva rutinas internas que garantizan su reproductibilidad y supervivencia (Hannan y Freeman, 1977). Dicha teoría, conjuntamente con la de contingencia, sostienen la denominada escuela ambiental identificada por Mintzberg et al. (2007).

Dicho así, el neo-institucionalismo sociológico reconceptualiza la relación empresa – entorno, pues la considera una construcción mediante

la interacción social. Trasciende la mirada técnica de la organización y la entiende como un sistema simbólico y cultural, ofreciendo una visión holista de las organizaciones, a las que les otorga un valor intrínseco. Desde la teoría institucional, la estrategia se aborda bajo la mirada de la legitimidad y aceptación social de las acciones de la organización, más que desde la eficiencia, lo cual hace que las organizaciones tiendan a parecerse unas a otras a través de mecanismos de isomorfismo institucional como la coerción, el mimetismo y las normas que impone el mismo entorno institucional (Meyer y Rowan, 1977).

Aportes de las teorías psicológicas

Desde el punto de vista de las escuelas planteadas por Mintzberg et al. (2007), pueden identificarse dos escuelas que tienen soporte en teorías fundadas en la psicología: la escuela empresarial y la escuela cognoscitiva. A diferencia de las otras escuelas que centran más su atención en aspectos ligados al entorno, la organización o la naturaleza propia de la estrategia, las escuelas empresarial y cognoscitiva centran más su atención en el individuo que toma las decisiones estratégicas.

La escuela empresarial considera que la creación de estrategia es un proceso visionario que nace de la mente del empresario o líder de la organización, es una escuela que se enfoca más en comprender los atributos personales que caracterizan a dicho empresario o líder. En este contexto, la psicología brinda múltiples elementos para comprender dos fenómenos claves vinculados a la gestión estratégica: el emprendimiento y el liderazgo estratégico.

Aunque el estudio del emprendimiento o espíritu emprendedor encuentra sus orígenes en reconocidos economistas como Schumpeter (1934), la pregunta por los atributos que caracterizan al emprendedor ha motivado múltiples aportes teóricos desde la psicología. Por ejemplo, los estudios de McClelland (1961) sobre la motivación humana y las necesidades de poder, afiliación y logro han llevado a identificar la necesidad de logro como una motivación central del empresario. En este mismo sentido, se han señalado otros atributos psicológicos del emprendedor, tales como la aceptación de riesgos moderados, el compromiso, iniciativa, creatividad, autoconfianza, independencia, orientación a la acción, entre otros (Baumol, 1968; Hornaday y Aboud, 1971; Timmons y Spinelli, 2009).

En cuanto al fenómeno del liderazgo estratégico, los aportes de la psicología son numerosos identificando múltiples atributos críticos de un directivo, en este caso, el liderazgo visionario (Bennis y Nanus, 1985), la inteligencia emocional (Goleman, 1996), el liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006), por mencionar algunos.

La escuela cognoscitiva, por su parte, considera que la estrategia es un proceso cognitivo que se halla en la mente del estratega, quien actúa en condiciones de racionalidad limitada, planteamiento proveniente de la teoría del comportamiento de Simon (1947). Así las cosas, se centra la atención en la forma de cómo el estratega percibe la realidad, la interpreta y toma decisiones con base en los modelos mentales que ha ido creando con su experiencia. Es así como la psicología cognitiva ha enriquecido el campo de la gestión estratégica, incorporando elementos como la atención, la percepción, la codificación de la información, la memoria, la recuperación de información, los sesgos cognitivos, entre otros elementos que ayudan a explicar el proceso de toma de decisiones que ocurre en las organizaciones.

Sintetizando lo dicho, llegamos a que el estudio de la estrategia se ha alimentado especialmente de marcos teóricos de la economía, que presentan una visión más racional, normativa y analítica, mencionando, la economía industrial; la economía organizacional, costos de transacción, teoría de agencia, teoría de contratos, teoría de juegos; y la teoría basada en recursos y capacidades. Pero también se ha alimentado de marcos teóricos de la sociología y la psicología, que presentan una visión más descriptiva e interpretativa de la estrategia y las organizaciones, entre ellas la teoría de dependencia de recursos, la ecología de las organizaciones, el neo-institucionalismo, la escuela empresarial y la teoría cognoscitiva. A continuación se analizan las metodologías predominantes en el estudio de la estrategia

METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA

Cuando se abordan los modos de aproximación del sujeto investigador hacia el objeto, se debe entender que existen dos formas del objeto: el real, que para este caso son las organizaciones, y el de estudio, que es construido artificialmente por el investigador mediante un conjunto de dispositivos metodológicos (Rendón y Montaña, 2004, p. 5). El objeto de estudio es una construcción del pensamiento que abre la posibilidad de lograr un conocimiento verdadero del objeto real, o tan solo una representación de este.

Con el objeto de estudio el investigador puede hacer “recortes” del objeto real, privilegiando ciertos aspectos del mismo, como la estrategia, la toma de decisiones y el liderazgo. Pero el campo de estudio no está determinado exclusivamente por la voluntad del investigador, su experiencia y su experticia; también lo influyen las etapas históricas, las herramientas metodológicas existentes, así como las modalidades de relaciones sociales representativas del momento (Rendón y Montaña, 2004).

Considerar la estrategia como objeto de estudio, permite solo una representación parcial de las organizaciones; a su vez, cuando se estudian los modos de aproximación se observa que el mismo objeto ‘estrategia’ es fragmentado en múltiples componentes, es puesto en juego o en contraste con otros objetos de estudio de la organización:

estructura, capacidades dinámicas, liderazgo, y es construido artificialmente desde la mente del investigador, o construido y reformulado de la mano con los agentes empresariales.

A continuación se presenta una descripción de los modos de aproximación a la estrategia organizacional, específicamente, las metodologías aplicadas en investigaciones, en relación a las técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas. Aunque esta descripción de los modos de aproximación a la estrategia no es exhaustiva ni concluyente, sí permite tener un panorama de la realidad metodológica para abordar el tema.

En este sentido, los primeros estudios sobre estrategia comienzan a desarrollarse respondiendo a la cuestión “¿Cómo debe formularse la estrategia en una empresa?” Es decir, cuál debe ser el comportamiento ideal de la misma para cumplir con los propósitos organizacionales teniendo como características comunes la cercanía de los investigadores a la realidad empresarial y a los gerentes; considerando la empresa y el entorno como fuentes de información. Este enfoque fue predominante en las escuelas de pensamiento estratégico más prescriptivas, especialmente en la escuela de diseño (Mintzberg et al., 2007).

Cabe agregar, que a lo largo de la historia, la metodología para abordar el estudio de la estrategia ha cambiado dependiendo de las perspectivas teóricas predominantes y de la tecnología disponible. Entre las perspectivas que han orientado los modos de abordar el estudio de la estrategia se destacan la economía industrial, la economía organizacional y el enfoque basado en los recursos y capacidades (Hoskisson et al., 1999), aunque también han sido valiosas las metodologías que se desprenden de algunas perspectivas teóricas de la sociología y la psicología. En cuanto a los desarrollos de la tecnología de la información y la comunicación, la aparición de las hojas de cálculo, los simuladores, el software para análisis de datos cualitativos y el software estadístico, han promovido nuevas formas de análisis y validación de la información en las investigaciones.

Los primeros aportes al estudio de la estrategia organizacional, fueron abordados desde un enfoque cualitativo (Hoskisson et al., 1999) y las investigaciones se limitaron a estudios de casos de empresas particulares o a pequeños conjuntos de empresas de sectores específicos. En otros casos, los

estudios cualitativos se enfocaron en la reflexión de la teoría generada en ciertos rangos de tiempo con diseños de corte longitudinal.

Aproximación a los enfoques cualitativos

Uno de los primeros trabajos en estrategia organizacional fue el de Penrose (1959), quien presentó la definición del concepto de recursos y los servicios que estos proveen, examinó además, cómo la heterogeneidad de los recursos influyen en el crecimiento organizacional. Su trabajo, introdujo los fundamentos del enfoque basado en los recursos, el cual, podría decirse, que es una de las perspectivas teóricas de la gestión estratégica que conserva una alta relevancia en la actualidad.

La metodología utilizada consistió en mirar hacia el interior de la empresa, estudiando las fuentes documentales recopiladas desde distintos agentes implicados en el fenómeno de estudio. Esto le permitió triangular las diversas perspectivas e identificar los factores implicados en el crecimiento de una organización, buscando así, una comprensión más profunda en aras de aportar conocimiento para propósitos académicos y empresariales. Las fuentes utilizadas principalmente fueron: las biografías de hombres de negocios, entrevistas no estructuradas, reportes anuales corporativos, historias empresariales documentadas, estudios de economía pura y aplicada, noticias sobre las organizaciones y *journals*.

En esta misma línea metodológica, pero con un enfoque diferente, Chandler (1962) realizó investigaciones sobre el cambio en la estrategia y estructura en cuatro grandes empresas industriales de Estados Unidos en el periodo 1909 - 1959. Principalmente, usó un método de investigación inductivo, iniciando con una aproximación histórica para hacer la relación detallada de las empresas Du Pont, General Motors, Standard Oil Company y Sears. Como instrumentos metodológicos para realizar los análisis que lo llevaron a propuestas prácticas para la aplicación de la estrategia, se sirvió de la observación directa y del análisis documental de anuarios, reportes y archivos empresariales, además de otras fuentes primarias como entrevistas a altos ejecutivos y empleados (Chandler, 1962).

Con una fuente de información diferente a las utilizadas en las investigaciones, previamente mencionadas, y como resultado del impacto de su trabajo

en la educación gerencial y en planeación estratégica en la Universidad de Harvard, Andrews (1971) recoge a través de entrevistas, las experiencias vividas por un grupo de profesores a lo largo de años de investigación sobre el tema de política de empresa, además del estudio de los trabajos de otros autores contemporáneos a él. En sus investigaciones, buscó identificar las mejores prácticas que ayudaron al éxito empresarial y presentó conceptos importantes que contribuyeron a la práctica de la estrategia en las empresas. Otro de los aportes de sus investigaciones es un modelo realista del proceso de dirección, aplicable a la situación donde se requiriera la acción en el marco de las condiciones económicas de los mercados de la época, dicho modelo se basa en la figura del directivo como alma del proceso, quien con sus habilidades y destrezas debía llevarlo a la práctica.

Posteriormente, Pettigrew (1977) centra su estudio de la estrategia en la negociación y en la toma de decisiones por grupos dentro de las organizaciones, lo que denominó micro poder; y las decisiones de la organización hacia afuera de ésta, lo que denominó macro poder. Desde esta observación, el contexto es entendido como la cultura organizacional, la estructura, la tecnología, el liderazgo, las políticas internas del sistema organizacional y la localización de la estrategia en el tiempo. Pettigrew (1977) ve la necesidad de explicar la naturaleza de la estrategia organizacional valiéndose de metodologías de investigación social, como es la investigación fenomenológica y de sistematización de experiencias, la cual, no parte del diseño de una teoría, sino del mundo conocido, del que se hace un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas (Husserl, 1992).

El tema central y el análisis del proceso de formulación de la estrategia en la metodología de investigación empleada, incluyeron los siguientes aspectos (Pettigrew, 1977):

1. La identificación de los dilemas que se deben encarar en la organización a lo largo del tiempo.
2. El análisis de los dilemas centrales para la organización.
3. La identificación de grupos e individuos que buscan alternativas para llamar la atención organizacional.
4. Estudio de las demandas de aquellos individuos o subgrupos con ciertos dilemas y la intención de movilizar el poder para soportar sus demandas.

5. Especificación de los resultados de generación de demandas, movilización del poder y su implementación como patrón de pensamiento, evaluación y acción sobre el mundo estratégico.
6. Consideración de la relación entre la formulación de la estrategia y su implementación, así también, el impacto de la implementación de la estrategia y la formulación de futuras estrategias.

Del mismo modo, Weick (1979) centra la atención de su investigación en el estratega, valiéndose de la observación directa, de la sistematización de información de sucesos y la descripción de patrones de conducta, tanto de individuos como de grupos conforme se presentaban en su ambiente natural.

Apoyado en el constructivismo como metodología de aprendizaje, explica la idea de la “construcción de sentido”, indicando que actuamos primero y luego formamos ideas y opiniones sobre la base de nuestras acciones, y no al revés. Describiendo así, la estrategia organizacional como un proceso iterativo desordenado de ensayo y error.

Continuando, Ansoff (1979) a partir de sus propias experiencias, de la observación directa y de la aplicación de entrevistas con directivos empresariales, hace una descripción de la estrategia organizacional desde varios puntos de vista: primero, una perspectiva histórica del medio ambiente de las organizaciones desde la revolución industrial hasta la que llamó la era del mercadeo masivo; segundo, el análisis del comportamiento de los presupuestos y su incidencia en la estrategia; tercero, el análisis de las capacidades estratégicas; cuarto, la cultura y las aspiraciones de desempeño; y finalmente, estudió el liderazgo desde sus acciones, decisiones, comunicación, comportamientos de gestión y su percepción del entorno. En sus estudios, buscó identificar las mejores prácticas que contribuyeron al éxito empresarial y presenta un enfoque para el modelado de la capacidad táctica y la elección estratégica.

En términos generales, puede observarse que los primeros trabajos en el campo de la gestión estratégica se caracterizaron por su enfoque cualitativo, lo cual ha abierto un espacio para el estudio de casos como uno de los métodos de investigación más valiosos para la construcción de teorías de la organización.

El estudio de casos tiene la ventaja que ayuda a construir nuevas teorías a partir de una observación empírica más cercana y profunda de la realidad,

aun así, sus hallazgos pueden resultar estrechos o difíciles de generalizar, lo que suele requerir un uso posterior de métodos cuantitativos.

Particularmente, el estudio de casos como método de investigación para la construcción de teoría suele seguir estos pasos (Eisenhardt, 1989):

1. Definición de la pregunta de investigación y posibles constructos a priori.
2. Selección del caso o casos a estudiar: por criterios teóricos, no aleatorios.
3. Elaboración de múltiples instrumentos y protocolos que permitan la triangulación de evidencias.
4. Trabajo de campo: superponiendo de forma iterativa la recolección y el análisis de datos, incluyendo notas de campo y utilizando métodos flexibles y oportunos para la recolección.
5. Análisis de datos al interior de cada caso y buscando patrones comunes entre casos diferentes con técnicas divergentes.
6. Formación de proposiciones, hipótesis, a partir de la tabulación iterativa de la evidencia, replicación de la lógica entre casos y búsqueda de evidencias sobre las justificaciones detrás de las relaciones propuestas.
7. Involucramiento de la literatura comparando los hallazgos con literatura similar y con literatura en conflicto.
8. Lograr un cierre cuando se alcanza una saturación teórica.

Debido a estos estudios y la base teórica conformada, han venido surgiendo también investigaciones documentales que emplean como fuente las publicaciones relacionadas con la estrategia organizacional. La metodología de la investigación documental tiene como objetivo elaborar un marco teórico conceptual para establecer un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y descubrir respuestas a determinados interrogantes, por tal motivo, su proceso parte de identificar los intereses y objetivos del investigador, adicionalmente el procedimiento de trabajo para la elaboración de un marco teórico: revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica.

La Tabla 1, presenta algunos ejemplos de investigaciones documentales que dieron como resultado artículos de revisión en el campo de la estrategia.

Tabla 1. Ejemplos de investigaciones documentales en el campo de la estrategia

| Autores | Unidad de análisis, objetivos y hallazgos. |
|-------------------------|---|
| Bracker (1980) | Utilizando un análisis comparativo, estudió la evolución de las definiciones sobre estrategia en la antigüedad y en el campo de la gestión, proponiendo además una definición consolidada. Su estudio consistió en examinar las concepciones comunes sobre estrategia de la antigüedad, para aportar elementos que dieran cuenta de la concepción moderna de la administración estratégica, trayendo a colación la etimología griega de la palabra estrategia, y su uso histórico encontrado en la política, en la filosofía y en la literatura. |
| Burgelman (1983) | En su investigación, hace un análisis de lo señalado hasta la época, en estrategia organizacional para establecer la relación entre estrategia y estructura. |
| Schwenk (1988) | Su principal interés son las cogniciones de los tomadores de decisiones estratégicas; se investigaron cuatro aspectos relacionados con la toma de decisiones: estructuras cognitivas, procesos, esquemas, heurísticos cognitivos y sesgos. Basado en este análisis, se propone un modelo integrador de las cogniciones en la toma de decisiones estratégicas, lo cual proporciona la base para las preguntas de futuras investigaciones. |
| Mintzberg et al. (2007) | Su unidad de análisis son las perspectivas de la estrategia. Sintetizan la historia y la evolución de la gestión estratégica clasificándola en las denominadas escuelas de pensamiento estratégico y plantean las características de un enfoque estratégico denominado escuela de la configuración. |
| Hoskisson et al. (1999) | Su unidad de análisis es la caracterización de las investigaciones en estrategia, la revisión de artículos publicados cubrió el periodo entre 1937 y 1998. Presenta una descripción tanto del desarrollo teórico como de la metodología de investigación en el campo de la estrategia y muestra evidencias del incremento de metodologías sofisticadas en la investigación sobre estrategia, desde lo cualitativo, lo cuantitativo y su combinación. |
| Sanabria (2004) | Su unidad de análisis es el pensamiento estratégico en las diferentes décadas que lo componen y los diversos elementos conceptuales que están estrechamente vinculados, es así como: en la década de 1940, el enfoque es a partir de la planeación financiera y los esquemas de presupuesto; en la década de 1950, la planeación a largo plazo; en la década de 1960, la administración por objetivos y por resultados; en la década de 1970, la planeación estratégica; en la década de 1980, la gerencia estratégica; y en la década de 1990, el direccionamiento estratégico y la gestión por políticas. |

| Autores | Unidad de análisis, objetivos y hallazgos. |
|---------------------------|--|
| Volberda (2004) | Su unidad de análisis corresponde a la estrategia organizacional, la revisión de artículos publicados, abarcó el periodo de 1947 hasta 2001. Hace una síntesis sobre el concepto de estrategia y lo delimita a partir de tres escuelas: La escuela de frontera, la escuela de las capacidades dinámicas y la escuela de la configuración. |
| Ambrosini y Bowman (2009) | Su unidad de análisis toma la relación entre las capacidades dinámicas y la administración estratégica como generadores de ventajas competitivas; la revisión de artículos publicados enmarcó el periodo de 1959-2009. El estudio se enfoca en analizar como las variables internas y externas de la organización contribuyen con el desarrollo de habilidades dinámicas. En cuanto a la perspectiva de la estrategia como práctica, examinan cómo, y por qué, algunas actividades concretas podrían estar vinculadas a los resultados estratégicos. El artículo presenta además, una breve descripción y discusión sobre la metodología de investigaciones previas. |
| Maganhotto et al. (2012) | Su unidad de análisis es el concepto de estrategia organizacional; la revisión de artículos publicados señaló el periodo de 1980-2010. Se centró en estudiar la evolución de las definiciones sobre estrategia en el campo de la gestión de tres últimas décadas, les permitió presentar una perspectiva de la estrategia como práctica. |

Fuente: Elaboración propia

Un último ejemplo, en el campo de la investigación cualitativa es el de Freeman y McVea (2001) quienes plantean, como unidades de análisis, el macro poder, las situaciones empresariales en el desarrollo de la gestión estratégica y las relaciones con los grupos de interés de la organización, principalmente externos. Para abordar el tema, lo hacen a partir de una investigación fenomenológica y de sistematización de experiencias. Proponen un método para estudiar el macro poder, el cual se refiere al estudio de la interdependencia de una organización y su entorno, dicho método, lo llaman “proceso de formulación estratégica de partes interesadas” y consta de tres fases: 1) Análisis de la conducta de las partes interesadas, esto se hace por medio de entrevistas semi estructuradas en las que se usa una lista de verificación informal con temas guía, continuando con la elaboración de diagramas para ayudar a entender lo que se planea; 2) Explicación de la conducta de las partes interesadas buscando entender las relaciones entre éstas e investigar factores en conflicto o cooperación; y 3) Análisis de coalición, presentando información en tablas que permitan evaluar las posibles coaliciones entre varias alternativas.

Finalmente, afirman que los teóricos deben lidiar con lo que han llamado “la tesis de la separación”. Esta indica que no podemos analizar provechosamente el mundo de los negocios si está separado del mundo de la ética o la política, ya que nuestros valores personales están incorporados en todas nuestras acciones, por lo tanto, a menos que nuestras teorías lo tengan en cuenta, harán un mal trabajo al explicar nuestro mundo. Este aspecto se presenta como un valor agregado en el desarrollo teórico, resultado de su investigación y combina perspectivas de otros modelos tradicionales, como la economía de la organización industrial, el enfoque basado en recursos, la teoría cognitiva y la visión institucional de la empresa.

Aproximación a los enfoques cuantitativos

También se conocen como investigaciones positivistas y se caracterizan por la aplicación del método científico. Los positivistas afirman que la explicación científica ha de tener la misma forma en cualquier ciencia, si se aspira a ser ciencia; a su vez, consideran que el objetivo del conocimiento es explicar causalmente los fenómenos por medio de leyes generales. La forma que tienen de conocer la realidad es hipotético-deductiva, por tal motivo, estos estudios se caracterizan por el uso de grandes muestras y herramientas estadísticas, no sólo para generalizar, sino también para probar sus hipótesis y evaluar sus instrumentos de observación, que en la mayoría de los casos, son cuestionarios con preguntas cerradas o registros de bases de datos de información empresarial (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

En el estudio de la estrategia organizacional, uno de los primeros trabajos que privilegió el enfoque cuantitativo para comprender el impacto de la estrategia sobre el desempeño fue el de Rumelt (1982), quien utilizó los datos registrados de 273 empresas en la base de datos *Compustat* entre 1949 y 1974 para comparar los niveles de rentabilidad sobre capital que obtenían las submuestras de empresas que seguían estrategias corporativas diferentes en cuanto a su diversificación. En este trabajo se utilizaron técnicas de análisis de la varianza con el fin de determinar si las diferencias de medias entre grupos eran estadísticamente significativas.

En años posteriores, muchos trabajos siguieron un enfoque metodológico similar, creando una tradición que marcó la evolución de la investigación en

este campo (Montgomery y Singh, 1984; Varadarajan, 1986; Varadarajan y Ramanujam, 1987). Dentro de las técnicas de análisis de la variación y covariación para identificar diferencias entre grupos, se identifican las pruebas *t* de diferencias de medias y las técnicas *Anova*, *Ancova*, *Manova* y *Mancova* cuyo uso depende del carácter univariante o multivariante de los datos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Posteriormente, con la incursión de múltiples corrientes económicas en el campo de la estrategia se fueron refinando las técnicas de análisis. De forma particular, el enfoque de la economía industrial con el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1981) y el enfoque de la economía organizacional con la teoría de los costos de transacción de Williamson (1979), impulsaron el uso de los análisis de regresión múltiple para explicar el impacto simultáneo de un conjunto de variables independientes sobre una variable dependiente, quienes fueron reemplazando el uso prevalente de pruebas de correlación y comparación de medias. La influencia de estos enfoques, tanto teóricos como metodológicos, han llevado a los investigadores no sólo a mirar hacia el interior de la organización, sino también a buscar respuestas en el exterior de estas (Hoskisson et al., 1999).

Dentro de las técnicas de análisis de regresión para modelar el impacto de diversas variables independientes sobre una variable dependiente se identifican el análisis de regresión simple, el análisis de regresión múltiple, el análisis discriminante, el análisis conjunto, el análisis de regresión logística, el análisis de regresión jerárquica, entre otros, cuyo uso depende de la naturaleza métrica o categórica de dichas variables (Hair et al., 1999).

En paralelo, el aumento de la disponibilidad de múltiples datos empresariales recolectados en diversas fuentes de información públicas como las bases de datos *PIMS (Profit Impact of Market Strategy)*, *Compustat*, entre otras. Permitió el desarrollo de análisis más sofisticados con métodos de reducción de datos, por ejemplo, el análisis factorial y el análisis clúster, en donde permitieron abordar grandes conjuntos de datos y clasificarlos por grupos y tipos, facilitando la realización de pruebas más robustas de hipótesis sobre industrias, grupos estratégicos, tipos de estrategia y desempeño, (Ketchen, Boyd y Bergh, 2008). Con las técnicas de reducción o agrupación de datos que permiten identificar relaciones de interdependencia entre variables se identifican el análisis factorial, el análisis de componentes principales, el

análisis clúster, el análisis multidimensional y el análisis de correspondencias (Hair et al., 1999).

Del mismo modo, este tipo de fuentes de información pública, de empresas, favoreció el desarrollo de estudios longitudinales, en los cuales es posible hacer análisis más dinámicos y disminuir condiciones endógenas, ya que se pueden medir las variables dependientes e independientes de una misma unidad de análisis en diferentes momentos de tiempo (Bettis, Gambardella, Helfat y Mitchell, 2014), utilizando por ejemplo técnicas de datos de panel, análisis de series de tiempo, análisis de supervivencia o análisis histórico de eventos.

Semejante a lo anterior, la incursión de teorías con conceptos más complejos como el enfoque basado en los recursos y las capacidades dinámicas, nace el desafío de medir constructos más abstractos y difíciles de operar, entre ellos 'conocimiento', 'aprendizaje', 'sinergia' e 'innovación'.

Dicho así, se han adaptado también metodologías de la psicometría para medir este tipo de constructos con instrumentos de múltiples ítems, aprovechando las técnicas del análisis factorial exploratorio y confirmatorio para la construcción de escalas y modelos de ecuaciones estructurales, los cuales permiten abordar modelos más complejos que incluyen simultáneamente diversas relaciones directas e indirectas entre variables dependientes e independientes, probando así algunas hipótesis más elaboradas, incluyendo por ejemplo relaciones mediadoras y moderadoras entre unas variables y otras.

Tradicionalmente, debido al uso de bases de datos como fuentes de información, en el campo de la gestión estratégica, ha sido predominante el uso de medidas de un sólo indicador o medidas *proxy* para valorar un constructo, lo cual limita la valoración de la fiabilidad y validez de las medidas utilizadas (Venkatraman y Grant, 1986; Boyd, Gove y Hitt, 2005). Sin embargo, el uso creciente de escalas con múltiples indicadores, las técnicas de análisis factorial y los modelos de ecuaciones estructurales está permitiendo mejorar la calidad de medida de los constructos complejos que presentan las teorías más recientes, fomentando una investigación más rigurosa.

Sin embargo, este tipo de técnicas suelen requerir diseños de corte transversal, ya que implican el uso de cuestionarios elaborados a la medida de las preguntas de investigación, con lo cual, se dificulta la medición de una

misma unidad de análisis en diferentes momentos de tiempo, haciendo más difícil el diseño longitudinal de estas investigaciones.

Otras técnicas que se han utilizado en menor medida, pero que han ido ganando algo de popularidad en algunos nichos para abordar algunas preguntas de investigación particulares, son el análisis de redes, las redes neuronales, las técnicas de remuestreo y las simulaciones de computador.

Un estudio realizado por Scandura y Williams (2000) analizando los trabajos publicados en *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* y *Journal of Management* entre 1985 y 1997, había encontrado una alta participación de trabajos de corte transversal (entre 77,4% y 85,6%) en comparación con los de corte longitudinal. En cuanto a las técnicas de análisis se observó un uso predominante de técnicas de regresión lineal (entre 30,7% y 42,4%), de análisis de la varianza (entre 13,8% y 27,8%) y técnicas interpretativas no paramétricas (entre 11,1% y 15,5%). En dicha revisión se observó que fue minoritaria la frecuencia de uso de técnicas de correlación, meta-análisis, técnicas lineales para variables categóricas, análisis factorial y clúster, ecuaciones estructurales, series de tiempo y análisis histórico de eventos, técnicas de análisis multinivel y técnicas de simulación.

De forma similar, Ketchen et al. (2008) analizaron las metodologías utilizadas por los estudios empíricos publicados en el *Strategic Management Journal*, en tres períodos de tiempo diferentes desde su primera edición. En la Tabla 2, se presenta una comparación realizada por los autores de este trabajo. Puede observarse la evolución metodológica al comparar los cambios en las proporciones de cada técnica, diseño y fuente de información en los diferentes momentos.

Se observa por ejemplo que aunque predominan los estudios con diseño transversal, los estudios longitudinales han venido creciendo su participación en los años más recientes hasta un 14% de los trabajos. Entre las fuentes de información utilizadas predominan las bases de datos en las últimas décadas (60%), lo cual es coherente con los cambios experimentados en cuanto a diseño temporal, ya que esta fuente de información es la más adecuada para diseños longitudinales. El uso de cuestionarios corresponde al 30% en la última década y, en menor medida, se encuentran algunos trabajos que mezclan el uso de bases de datos y cuestionario, lo cual es una práctica interesante que minimiza el sesgo de la varianza de método común (Spector, 2006).

En cuanto a las técnicas de análisis se destaca el crecimiento que han experimentado los métodos de análisis de regresión y análisis de la varianza, pasando de un 34% en los primeros años, a representar el 66% de los estudios entre los años 2000 y 2002. Por su parte, pierden importancia los métodos descriptivos, los análisis de medias y correlaciones, las pruebas Chi-cuadrado y las técnicas de análisis discriminante y clúster. Adicionalmente, se observa un crecimiento emergente de las técnicas de modelos de ecuaciones estructurales y análisis *path*, los que llegan a representar un 14% de los estudios durante el último período.

Tabla 2. Metodología de estudios publicados en Strategic Management Journal

| Metodología (*) | | 1980-1982 | 1990-1992 | 2000-2002 |
|-----------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| Diseño temporal | Transversal | 97 | 91 | 86 |
| | Longitudinal | 3 | 9 | 14 |
| Fuente de información | Base de datos | 34 | 64 | 60 |
| | Cuestionario | 47 | 26 | 30 |
| | Laboratorio | 3 | 3 | 1 |
| | Base de datos y cuestionario | 13 | 6 | 9 |
| Técnica de análisis | Descriptivo | 15 | 3 | 0 |
| | Medias y correlaciones | 22 | 20 | 6 |
| | Análisis de regresión y análisis de varianza | 34 | 56 | 66 |
| | Prueba Chi-cuadrado | 19 | 7 | 0 |
| | Análisis discriminante y análisis clúster | 16 | 10 | 0 |
| | Modelos de ecuaciones estructurales y análisis Path | 0 | 3 | 14 |
| | Análisis de redes | 0 | 1 | 1 |
| | Otra | 0 | 3 | 13 |

(*) Cifras presentadas en %

Fuente: Basado en Ketchen et al. (2008)

Por otra parte, en un estudio más reciente de Uygun y Altin (2011), analizando también los trabajos publicados en *Strategic Management Journal* pero en el período 2009 a 2011, los autores encuentran que los estudios de corte longitudinal con datos de panel de fuentes documentales y bases de

datos, son ahora más predominantes que los estudios de diseño transversal, lo cual implica una inversión de la proporción con respecto a la década anterior. Así mismo, se han incrementado a un 15% los estudios que utilizan simultáneamente fuentes de información de bases de datos y cuestionarios.

En cuanto a las técnicas de análisis, Uygun y Altin (2011) encuentran que los modelos de regresión y análisis de la varianza siguen siendo dominantes, pero llaman la atención sobre el crecimiento que ha experimentado el uso de otras técnicas como los modelos de ecuaciones estructurales y el análisis histórico de eventos.

Además de todas las técnicas anteriores utilizadas en estudios empíricos, los enfoques cuantitativos también han jugado un rol importante en el ámbito de las investigaciones documentales de revisión de literatura. Particularmente, se identifican dos tipos de técnicas cuantitativas utilizadas para la revisión sistemática de la literatura: las técnicas de meta-análisis y las técnicas bibliométricas.

El meta-análisis es una técnica que busca acumular los resultados de varios estudios que analizan una misma relación entre variables, con el fin de estimar la cantidad de variación tangible entre los estudios y llegar a la verdadera relación entre dichas variables (Hedges y Olkin, 1985), si la variación entre los estudios no se puede atribuir principalmente a las fuentes tangibles como el error de muestreo, la atenuación debida a error de medición o restricción del rango, entonces la relación es, probablemente, moderada por otros factores (Wanous, Sullivan y Malinak, 1989). La técnica de meta-análisis es particularmente atractiva cuando muchos investigadores previos han conducido numerosos estudios relacionados con una misma pregunta de investigación y han reportado estadísticos de relación entre variables que pueden ser interpretados como correlaciones o coeficientes.

En el campo de la gestión estratégica ha venido creciendo cada vez más el uso de esta técnica para sustentar mejor algunas relaciones entre variables que han sido ampliamente estudiadas en múltiples contextos, esto con el fin de tener una fundamentación más clara sobre dichas relaciones. Por ejemplo, son notables los estudios de meta-análisis en gestión estratégica sobre temas como los antecedentes y moderadores de la innovación organizacional (Damanpour, 1991), el impacto de las fusiones y adquisiciones en la creación de riqueza (Datta, Pinches y Narayanan, 1992), el impacto de la estructura

de liderazgo y junta directiva sobre el desempeño (Dalton, Daily, Ellstrand y Johnson, 1998), la relación entre diversificación corporativa y desempeño (Palich, Cardinal y Miller, 2000), la relación entre responsabilidad social y desempeño (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003), la relación entre los recursos estratégicos de la empresa y el desempeño (Crook, Ketchen, Combs y Todd, 2008), entre otros.

Las técnicas bibliométricas ayudan a comprender la estructura y evolución de un área del conocimiento a través del análisis estadístico de la comunicación académica a través de publicaciones. Particularmente, la bibliometría se refiere al análisis matemático y estadístico de los patrones que aparecen en la publicación y uso de documentos. Los métodos, de dicha técnica, más comunes son variantes del análisis de citas, los cuales parten de la premisa de que los autores de un trabajo citarán documentos que consideran importantes en el desarrollo de su investigación, de tal manera que los documentos que son citados frecuentemente suelen tener una mayor influencia en la evolución de la disciplina que los documentos que son menos citados (Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004; Mei, Laursen y Atuahene-Gima, 2014).

En el contexto de la gestión estratégica, las técnicas bibliométricas han servido para comprender mejor la evolución de este campo y sus múltiples enfoques teóricos. Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro (2004) fueron pioneros en el uso de técnicas bibliométricas avanzadas para explorar la estructura intelectual de la gestión estratégica, la metodología utilizada se basó en las técnicas de análisis de citación de los artículos publicados en el *Strategic Management Journal* desde su primera edición en 1980 hasta 2000.

En este estudio se presentan mapas relacionales, en los cuales el tamaño de los nodos o puntos es proporcional a la frecuencia de la citación, y los documentos con perfiles de co-citación similares tienden a aparecer en clústeres. Por lo tanto, las obras que se relacionan estrechamente con otros tienden a ocupar una posición central en el 'espacio intelectual', mientras que los que sólo se relacionan vagamente tienden a aparecer en la periferia. En este trabajo, por lo tanto, se identifican las fuentes publicadas más influyentes y se exploran los cambios que se han producido en la estructura intelectual de este campo, mediante las referencias bibliográficas citadas por un grupo significativo de autores activos en la disciplina.

Un trabajo similar fue realizado por Sriram, Ganesh y Madhumathi (2013), en el cual, la unidad de análisis son los autores y no las publicaciones. En este caso se utilizaron técnicas de escalamiento multidimensional, análisis factorial y análisis exploratorio de tendencias para identificar los subcampos que constituyen la estructura intelectual de la gestión estratégica, las relaciones entre dichos subcampos, los autores que han jugado un rol central en conectar dos o más dominios conceptuales de investigación y algunos mapas gráficos que ayudan a visualizar la estructura intelectual de la disciplina.

Por su parte, Ronda y Guerras (2012) también utilizan técnicas bibliométricas avanzadas pero orientadas a analizar 91 definiciones del concepto de estrategia entre 1962 y 2008. En este caso se utilizó el análisis de contenido con herramientas como el índice kappa para evaluar el consenso entre parejas de conceptos presentadas. Adicionalmente se realizó análisis *co-word*, que consiste en mostrar la evolución de estructuras socio cognitivas de un grupo de documentos.

Este método de análisis utiliza la co-ocurrencia y co-ausencia de patrones de pares de objetos, por ejemplo, palabras, sustantivos, en un corpus de textos, para identificar la relación entre las ideas dentro de las áreas temáticas que se presentan. A partir de este análisis se calculó el índice de inclusión para determinar la jerarquía existente entre los elementos del concepto de estrategia. Una vez hecho esto, se utilizaron técnicas de análisis de redes sociales para determinar el grado de centralidad, cercanía, de los términos clave y con base en esta información, rastrearon la evolución de la estructura de la definición del concepto.

De igual forma, las técnicas bibliométricas también han sido utilizadas en otros estudios para analizar la estructura intelectual de temas más específicos dentro de la gestión estratégica, como la gestión del conocimiento (Jayachandran, Kalaigannam y Eilert, 2013), el enfoque basado en los recursos (Kemper, Schilke, Reimann, Wang y Brettel, 2013), la estrategia en la empresa familiar (Wright, Coff y Moliterno, 2014), la estrategia de gestión de la cadena de suministro (Becker, 1962), el enfoque de las capacidades dinámicas (Di Stefano, Peteraf y Verona, 2010; Kang, 2013), la estrategia de reestructuración del portafolio de negocios (Wright y McMahan, 2011).

Aproximación a los enfoques mixtos

Una de las características del método mixto de investigación es que su enfoque pretende minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas de una metodología de investigación exclusivamente cualitativa o cuantitativa (Johnson, Onwuegbuzie y Turner, 2007). Esta metodología reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos como la percepción y la experiencia basada en los aspectos fácticos del mundo.

Aunque en el campo de la estrategia el trabajo de Von Neumann y Morgenstern (1944) es reconocido por su aporte matemático en el proceso de toma de decisiones, a partir de la teoría de juegos y la teoría de la utilidad, en realidad es un estudio mixto. Su unidad de análisis es el sujeto económico o individuo como tomador de decisiones, en la búsqueda de ganancias máximas y mínimas pérdidas, a través del “juego de la estrategia”.

El desarrollo gradual de la teoría de juegos se basa en el análisis e interpretación de los hechos económicos, etapa necesariamente heurística. Posteriormente se formulan modelos matemáticos que simulan el comportamiento. La teoría finalmente obtenida es rigurosamente matemática y conceptualmente general.

Desde el punto de vista cualitativo, se discute el problema del “comportamiento racional” con el fin de comprenderlo, una vez hecho esto, abordan un enfoque cuantitativo con el objetivo de encontrar un modelo matemático que describa dicho comportamiento racional y derivar de éste, las características generales del comportamiento. Es así, como describen en la teoría de juegos, los juegos de estrategia suma cero o entre dos personas, y entre n personas. Adicionalmente presentan una noción del concepto de “utilidad” como nivel de preferencia en el proceso de toma de decisiones.

Hannan y Freeman (1977) miran las organizaciones y su relación con el medio. La primera parte de su estudio es cualitativo, a partir de una revisión documental y su observación directa, estudian la influencia del entorno en las organizaciones; en el segundo enfoque, desarrollan un modelo matemático multivariado donde relacionan aspectos ambientales

con aspectos organizacionales: las capacidades, los recursos y la estrategia como variables en la maximización de ingresos. Como resultado, presentan una aplicación de la teoría moderna de la ecología de población al estudio de las relaciones entre organización y su entorno.

Otros estudios como los de Duhaime y Schwenk (1985), se enfocan en estudiar al estratega o tomador de decisiones. Desde una perspectiva cuantitativa, utilizan como instrumento de observación las encuestas y las simulaciones para evaluar los compromisos crecientes y el cálculo de resultados individuales. Por otra parte, en una investigación longitudinal, con la ayuda de entrevistas, estudian el razonamiento analógico y la ilusión de control.

Con respecto a las simulaciones, Duhaime y Schwenk (1985) realizaron su estudio en un laboratorio financiero donde se observó directamente al decisor para describir su proceso de toma de decisiones e identificar competencias, también se hizo un análisis estadístico de las simulaciones de inversión. Como resultado, hacen una descripción de los sesgos potenciales en la adquisición o abandono de decisiones estratégicas de los ejecutivos.

En la actualidad, los métodos mixtos son poco utilizados en el campo de la gestión estratégica, al igual que los métodos cualitativos. Cameron y Molina-Azorin (2011), analizaron la proporción de estudios con métodos mixtos en seis áreas de la administración: gestión estratégica, marketing, negocios internacionales, comportamiento organizacional, gestión de operaciones y emprendimiento. En la Tabla 3, se presentan las proporciones de estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos a partir de varios estudios de revisión de literatura sobre los *journals* especializados, los más representativos de estas áreas de la administración.

Puede observarse la predominancia de los estudios cuantitativos en las seis áreas consideradas, representando un 78% en el caso de la gestión estratégica. Por su parte los estudios cualitativos representan un 5% y los métodos mixtos un 17% en esta misma área. Aun así, llama la atención el hecho de que la proporción de estudios mixtos es superior en el área de gestión estratégica que en las otras áreas consideradas, excepto en el área de negocios internacionales, donde ambas tienen una proporción similar.

Tabla 3. Tipos de estudios en áreas de la administración

| Disciplina | Cuantitativos | Cualitativos | Métodos Mixtos |
|-------------------------------|---------------|--------------|----------------|
| Gestión estratégica | 78 | 5 | 17 |
| Marketing | 75 | 11 | 14 |
| Negocios internacionales | 68 | 15 | 17 |
| Comportamiento organizacional | 85 | 7.5 | 7.5 |
| Gestión de operaciones | 78 | 12 | 10 |
| Emprendimiento | 76 | 16 | 8 |

(*) Cifras presentadas en %

Fuente: Basado en Cameron y Molina-Azorin (2011)

Los métodos mixtos se consideran una aproximación deseable para la investigación, lo cual en efecto se manifiesta en el hecho de que los estudios que siguen este tipo de métodos suelen tener un mayor impacto en el avance de la disciplina, que los estudios que siguen un sólo método, ya sea cualitativo o cuantitativo. Esto se ve reflejado en la mayor cantidad de citas que reciben los estudios con métodos mixtos en comparación con los estudios que solo son cualitativos o cuantitativos (Molina-Azorin, 2010).

Un aspecto clave en el uso de métodos mixtos de investigación es el pluralismo metodológico, en el que se refleja una investigación superior comparada con los diseños metodológicos que siguen un sólo método, el uso de una combinación de aproximaciones cuantitativas y cualitativas puede proveer una mejor comprensión del problema de investigación que cuando sólo se usa una de estas aproximaciones (Johnson y Onwuegbuzie, 2004).

Algunas de las ventajas de la investigación con métodos mixtos son la posibilidad de triangulación a través de la búsqueda de convergencia y corroboración de los hallazgos de métodos diferentes, que examinan un mismo fenómeno, la posibilidad de desarrollo a través del uso de resultados de un método para ayudar a desarrollar el otro, la posibilidad de expansión del conocimiento a través del uso de diferentes métodos para valorar facetas diferentes de un mismo fenómeno y elaborar una comprensión más profunda de éste, así como la posibilidad de complementariedad para clarificar, mejorar o ilustrar los resultados de un método con los resultados del otro (Molina-Azorin, 2010).

Los métodos mixtos han sido más usados en el campo de la estrategia cuando el componente cualitativo está al servicio del principal componente cuantitativo. La parte cualitativa debe ayudar a extender o desarrollar la teoría, identificar el contexto específico de las variables, mejorar el instrumento de medida de la fase cuantitativa y facilitar la interpretación de los resultados cuantitativos (Molina-Azorin, 2010).

La investigación con métodos mixtos puede responder preguntas que otros métodos no pueden, normalmente, la investigación cuantitativa está más orientada a probar o verificar la teoría, mientras que la investigación cualitativa está dispuesta a la construcción o generación de teoría. La gran ventaja de los métodos mixtos es que permiten al investigador generar y verificar la teoría, simultáneamente, en un mismo estudio y proveer inferencias más robustas.

En síntesis, la relación con las metodologías utilizadas para el estudio de la estrategia, puede concluirse que la investigación en gestión estratégica tuvo en sus orígenes una marcada influencia de la investigación cualitativa, cuando los autores clásicos generaron teorías a partir de estudios de casos de algunas empresas específicas, utilizando instrumentos como la observación directa, entrevistas a profundidad y análisis documentales. Entonces, en esta misma tradición de la investigación cualitativa se desarrollaron análisis interpretativos de la literatura académica que se iba construyendo a lo largo de varias décadas.

Posteriormente, con los aportes de las corrientes de la economía industrial y la economía organizacional y con la aparición de fuentes de información pública como bases de datos empresariales, se fue difundiendo la tradición de la investigación cuantitativa, dentro de la cual, han proliferado múltiples técnicas matemáticas y estadísticas para modelar y analizar diversos fenómenos asociados al ámbito de las organizaciones.

Desde las primeras aproximaciones, las más simples de análisis descriptivos, pruebas no paramétricas, estudios de correlaciones, comparaciones de medias y análisis de la varianza, la tradición de la investigación cuantitativa fue evolucionando hacia técnicas más sofisticadas como el análisis de regresión, las técnicas de reducción de datos como el análisis factorial y el análisis clúster, llegando a técnicas más voluminosas para diseños longitudinales como los estudios con datos de panel, series de tiempo, análisis de supervi-

vencia y análisis histórico de eventos, o estudios con constructos teóricos y relaciones de interdependencia más complejas a través de escalas compuestas y modelos de ecuaciones estructurales, así como la reciente incursión de métodos de análisis de redes y simulaciones.

En esta misma tradición se enmarcan las investigaciones documentales que han utilizado técnicas estadísticas para analizar la evolución de la literatura, en donde se destacan las técnicas de meta-análisis que sintetizan los hallazgos de múltiples estudios similares y las técnicas bibliométricas que se basan en las citas que se hacen entre publicaciones académicas para comprender la estructura intelectual de la disciplina.

Para terminar, se destaca la importancia de los métodos mixtos que combinan técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener una comprensión más profunda de los fenómenos que se están investigando (Johnson et al., 2007; Molina-Azorin, 2010), y aunque aún son minoritarios los estudios que siguen este enfoque, es reconocido el impacto potencial que pueden generar para el avance de la disciplina, en la cual aún es predominante la tradición de la investigación cuantitativa.

TENDENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En el campo de la estrategia organizacional, las tendencias de investigación están influenciadas por la interacción entre múltiples actores o grupos de interés que a lo largo de la historia han orientado el devenir de esta disciplina. En este sentido, algunos de los actores más significativos son los consultores empresariales, las empresas como tal y la comunidad académica.

Los consultores empresariales, y de forma particular, algunas grandes firmas de consultoría estratégica, han sido pioneros en muchos casos en el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas para facilitar el análisis y formulación de estrategias que, con el paso del tiempo, se han ganado un espacio relevante dentro del cuerpo de conocimientos de esta disciplina. Varias de las tendencias actuales en la estrategia se desprenden de los nuevos modelos o tecnologías que han desarrollado algunas firmas de consultoría y que poco a poco se han popularizado entre las empresas y la comunidad profesional.

Por su parte, las mismas empresas y la comunidad de profesionales que en su día a día comprueban o refutan los conceptos y teorías de la gestión estratégica, han sido determinantes en la evolución de este campo de conocimiento. Gran parte de las tendencias y de los cambios de enfoque en la investigación de la estrategia se

deben precisamente a las transformaciones y nuevas realidades que empiezan a afrontar las organizaciones.

Igualmente, la comunidad académica y científica juega un rol fundamental en el devenir de la disciplina. Varias de las tendencias de investigación se desprenden precisamente de las preguntas que quedan abiertas de investigaciones previas, de los avances metodológicos que permiten formular nuevas preguntas y de la misma interacción de esta comunidad con los grupos antes mencionados de consultores y profesionales.

La *Strategic Management Society* es una de las principales sociedades académicas que promueve el avance de la disciplina de la gestión estratégica en el mundo. En dicha sociedad se han conformado algunas comunidades académicas y grupos de interés específicos, alrededor de los temas de mayor relevancia en este campo, los cuales se desprenden de las tendencias que se han ido consolidando por la confluencia de intereses entre profesionales y académicos.

Algunas de estas comunidades se enmarcan en temas que han sido centrales para la disciplina desde sus orígenes; mencionando algunas están: la estrategia competitiva, la estrategia corporativa y el proceso estratégico, dichas colectividades han ido evolucionando y refinando viejas preguntas que aún hoy son pertinentes.

En el campo de la estrategia competitiva se mantienen preguntas vigentes, como ¿qué factores determinan el desempeño de un negocio? ¿Qué es la ventaja competitiva? ¿Es posible construir y mantener una ventaja competitiva en un mundo cambiante? ¿Cómo interactúan las empresas competidoras entre sí?

En el campo de la estrategia corporativa se ha centrado su interés en las decisiones, acciones y consecuencias relacionadas con la evolución del portafolio de negocios de las organizaciones, entre ellas las estrategias de integración vertical, las fusiones y adquisiciones, la estrategia de reestructuración y la diversificación, considerando aspectos relacionados con la formulación e implantación de dichas estrategias, el papel que desempeñan los recursos y capacidades, los resultados obtenidos con éstas y su relación con el crecimiento empresarial.

En el campo del proceso estratégico, el interés se enfoca más en la comprensión de los procesos de planeación estratégica, la toma de decisiones, la implan-

tación de la estrategia, el cambio y la renovación estratégica, el rol del poder y la política en la formulación de estrategias y demás aspectos que ayudan a aproximarse de manera comprensiva al fenómeno de la formación de la estrategia.

Pero además de estos temas tradicionales, que todavía mantienen su vigencia, en la *Strategic Management Society* se han creado algunas comunidades académicas sobre asuntos más específicos y emergentes, que de alguna forma se desprenden de los anteriores y en algunos otros se vinculan con otras disciplinas u otras ramas de la administración, en los cuales pueden identificarse algunas tendencias de investigación más particulares.

Una breve revisión de los puntos centrales que abordan estas comunidades es ilustrativa, en el estudio de la estrategia organizacional, que permiten identificar algunas de las preguntas emergentes que están orientando la investigación en dichos temas.

Estrategias de cooperación

En un ámbito de estudio que tradicionalmente se ha enfocado en entender cómo compiten unas empresas con otras para lograr sus objetivos, llama la atención el fenómeno de la cooperación entre empresas como una alternativa que en muchos casos trae mayores beneficios para las organizaciones. Aunque la captura de valor en el mercado es un proceso inherentemente competitivo, se ha identificado que la creación de nuevo valor es un proceso esencialmente cooperativo, en el cual, la empresa se ve llamada a generar relaciones de interdependencia con sus clientes, proveedores, otros agentes, e incluso, con sus propios competidores, dando lugar a conceptos como cooptación (Brandenburger y Nalebuff, 1996).

Durante las últimas décadas ha crecido el interés por el estudio de las estrategias que involucran acuerdos de cooperación entre organizaciones, como las alianzas estratégicas, *joint ventures*, acuerdos contractuales como franquicias o licencias, las relaciones de largo plazo entre clientes y proveedores, los consorcios, las uniones temporales, las redes inter-organizativas, y muchas otras formas de cooperación que involucran relaciones de interdependencia entre unas organizaciones y otras.

En este contexto, es notorio el interés creciente por comprender los antecedentes y consecuencias de la cooperación así como los factores o

procesos que facilitan o dificultan este tipo de estrategias, involucrando aspectos relacionales: la confianza, la transferencia de conocimientos entre empresas, el manejo de conflictos, las dinámicas sociales y de poder, y las capacidades relacionales.

Es igual de valioso el aporte realizado por las metodologías de análisis de redes, como recurso para investigar y comprender mejor la dinámica y evolución que presentan las redes de cooperación y de competición.

Con base en los intereses de la comunidad académica sobre estrategias de cooperación, se pueden identificar algunas preguntas emergentes que están orientando las líneas de investigación en este campo, algunas de estas son:

- ¿Cómo influyen las decisiones competitivas y corporativas sobre las estrategias cooperativas?
- ¿Bajo cuáles condiciones es más probable el éxito del crecimiento a través de estrategias de cooperación que de estrategias de crecimiento orgánico o de fusiones o adquisiciones?
- ¿Qué diferencias existen en la concepción, negociación, gestión y terminación de alianzas bilaterales en comparación con alianzas multilaterales o redes de colaboración?
- ¿Qué diferencias comprenden las alianzas de organizaciones pertenecientes a una misma industria, en comparación con las alianzas que establecen organizaciones pertenecientes a industrias diferentes?
- ¿Qué factores del entorno influyen sobre la decisión de seguir estrategias de cooperación y sobre los niveles de confianza en este tipo de estrategias?
- ¿Qué rol desempeñan los recursos y capacidades en la decisión de seguir estrategias de cooperación y en los resultados de éstas?
- ¿Cómo debería gestionar una empresa su portafolio de acuerdos de cooperación y cuál sería el rol del gobierno corporativo en este aspecto?
- ¿Cuál es el papel de los procesos sociales, como la legitimación en el surgimiento y evolución de las estrategias de cooperación?

- ¿Qué implicaciones tienen los acuerdos de cooperación de índole internacional?
- ¿Cómo influyen las estrategias de cooperación sobre la evolución de las industrias y sus estándares tecnológicos?
- ¿Cómo es la interrelación entre las estrategias de competición y las estrategias de cooperación con respecto a la creación de valor y la apropiación de valor?

Comportamiento y estrategia

Desde la mirada de la psicología social y cognitiva, ha aumentado el interés por comprender la forma como la cognición humana, las emociones y las interacciones sociales influyen sobre la gestión estratégica. Partiendo de los postulados originales de la escuela cognitiva (Simon, 1947; March y Simon, 1958) y aprovechando los avances más recientes en el ámbito metodológico para estudiar el comportamiento humano, ha resurgido cierto interés por investigar los fundamentos psicológicos de las principales teorías de la gestión estratégica y el papel que desempeñan aspectos como la racionalidad limitada, los heurísticos y sesgos cognitivos, la percepción, las creencias e ideologías, las emociones, la motivación, la personalidad y otros aspectos psicológicos y sociales, sobre la toma de decisiones en la empresa y la gestión estratégica como tal.

El interés por comprender la mente del estratega no es un asunto nuevo, de hecho, la teoría del comportamiento de la empresa formulada por Cyert y March (1963) es hoy considerado un trabajo clásico que ha sentado las bases para comprender la forma como realmente se toman muchas decisiones en las organizaciones, y en esta dirección, son notables los trabajos que relacionan la estrategia con aspectos como los esquemas cognitivos y creación de significados (Porac y Thomas, 1990; Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005), las aspiraciones (Greve, 1998), la atribución (Salancik y Meindl, 1984), las emociones (Nickerson y Zenger, 2008), la lógica dominante (Prahalad y Bettis, 1986), las disfunciones del aprendizaje (Levinthal y March, 1993), entre otros.

Lo que sí es nuevo, es el desarrollo que ha experimentado la neurociencia cognitiva en los últimos años y las tecnologías que permiten, por ejemplo,

examinar la actividad cerebral del individuo cuando está tomando decisiones. En este sentido, la psicología experimental está generando nuevas aplicaciones y oportunidades de investigación relacionada con múltiples campos como la economía, la política, el mercadeo y otras disciplinas, entre las cuales, la gestión estratégica apenas está incursionando.

El campo de estrategia conductual (*behavioral strategy*) busca combinar la psicología cognitiva y social con la teoría y práctica de la gestión estratégica, para lo cual pretende plantear supuestos realistas sobre la cognición humana, las emociones y la conducta social en la gestión estratégica de las organizaciones (Powell, Lovallo y Fox, 2011).

Algunas preguntas que están orientando las líneas de investigación en este campo son:

- ¿Cuáles son los fundamentos psicológicos de las teorías dominantes de la gestión estratégica?
- ¿Cómo se escala la cognición y el comportamiento individual al comportamiento colectivo en las empresas?
- ¿Cómo explicar desde la psicología los juicios complejos que hacen los ejecutivos en la toma de decisiones?
- ¿Es posible mejorar la estructura psicológica de una empresa para la toma de decisiones?

Grupos de interés (*Stakeholders*) y estrategia

La relevancia que han adquirido los discursos del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial (RSE) en la actualidad, han ubicado a los diferentes grupos de interés de la empresa (*Stakeholders*) en el centro de varios debates de la gestión estratégica.

El creciente volumen de trabajos que se está desarrollando alrededor de teorías sobre los grupos de interés (*Stakeholder Theory*), han promovido una perspectiva más amplia sobre la creación de valor, entendiendo que las empresas ahora no sólo compiten para superar a los rivales de su industria o mercado para obtener un desempeño que genere mayor riqueza al accionista, sino que ahora compiten en la creación de valor para todos sus grupos de interés. En este contexto, la comprensión del entorno en el cual se encuentra

la organización, no se limita al contexto económico, sino que también aborda el contexto social y ambiental en el cual se desenvuelve (Elkington, 1998).

Indispensable al momento de definir la forma como la empresa garantiza la creación de riqueza, es el estudio de las implicaciones de su accionar. La concepción de un tipo de organización empresarial que no solo se deba a la generación de una utilidad financiera para sus accionistas, representa la necesidad de valorar y tener en cuenta el impacto en otros actores (Sriram et al., 2013). En este sentido, la responsabilidad social empresarial (RSE) también está ligada al desempeño social empresarial y por consiguiente con el desempeño de la empresa. La forma como perciben los diferentes actores las acciones empresariales, en especial dos de ellas, las relacionadas con sus productos y aquellas acciones que influyen en lo ambiental, tienen especial atención en la actualidad (Jayachandran et al., 2013); incluso algunos autores están planteando que en sectores altamente competidos existe una mayor propensión a consolidar modelos empresariales volcados al desarrollo sostenible y a la RSE, dado que al parecer tienen directa relación con el desarrollo de ventajas competitivas (Kemper et al., 2013). En este orden de ideas, la relación e implicación que en el desempeño tiene la gestión del quehacer empresarial, demanda que la definición de lo estratégico incluya y especifique claramente cómo la organización responde a los diferentes actores (Kang, 2013).

De esta manera, es evidente el creciente valor que han adquirido los estudios que asumen una perspectiva plural de los diversos grupos de interés frente a la estrategia de la empresa, identificando los antecedentes, fronteras, roles, valores y consecuencias que se desprenden de las estrategias empresariales bajo esta perspectiva plural.

Algunas preguntas que están orientando las líneas de investigación en este campo son:

- ¿Cómo influyen las decisiones de estrategias competitivas y corporativas sobre el compromiso de los grupos de interés y sobre las estrategias y prácticas orientadas a la sostenibilidad?
- ¿Cómo influye el compromiso de los grupos de interés y las estrategias y prácticas orientadas a la sostenibilidad sobre las decisiones de tácticas competitivas y corporativas?

- ¿Cómo pueden las empresas intentar satisfacer la pluralidad de intereses de los grupos de interés y, al mismo tiempo, competir o cooperar con empresas que tienen una filosofía similar y con competidores tradicionales?
- ¿Bajo cuáles condiciones puede, una empresa orientada, a grupos de interés, superar a una empresa orientada a los de accionistas?
- ¿Cuáles son las alternativas estratégicas, para coordinar las expectativas y percepciones de una pluralidad de grupos de interés, con el fin de generarles beneficios y simultáneamente crear valor para la empresa?
- ¿Qué factores pueden explicar la capacidad de los equipos directivos para comprometer a todos los grupos de interés y orientar las estrategias, operaciones y cultura de la organización hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental?
- ¿Cómo pueden los grupos e individuos aprender a integrar principios de responsabilidad y sostenibilidad en sus procesos estratégicos y operativos?
- ¿Cómo pueden los individuos y sus valores compartidos, emociones y cogniciones influir sobre la orientación de la empresa hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental?

Emprendimiento y estrategia

El emprendimiento y la estrategia han estado vinculados entre sí desde el mismo nacimiento de la escuela empresarial (Schumpeter, 1934; Baumol, 1968). A partir de este enfoque, podría plantearse que la estrategia corresponde a la forma como se materializa la acción emprendedora.

En las últimas dos décadas ha surgido en la literatura un interés renovado por el tema de la creación de empresas y la acción emprendedora como tal. Ha sido importante la influencia de las políticas públicas en múltiples contextos internacionales que han visto en el emprendimiento una herramienta eficaz para impulsar el crecimiento económico de los países, crear puestos de trabajo y favorecer el desarrollo humano.

Desde el campo de la estrategia, ha emergido el interés por comprender la forma como ocurre la acción emprendedora, tanto en nuevas empresas

como en organizaciones ya establecidas, identificando el rol que desempeña la estrategia en dichos procesos.

Algunas preguntas que están orientando la investigación de este campo son:

- ¿Cómo se puede profundizar la teorización sobre la actividad emprendedora?
- ¿Cómo se diferencian los enfoques teóricos de la innovación y el emprendimiento de las teorías sobre la ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son los métodos de investigación más adecuados para el estudio científico del proceso emprendedor?
- ¿Cuál es el rol de la estrategia en la creación de una nueva empresa?
- ¿Cómo se diferencian las estrategias de una nueva empresa de las estrategias de una empresa ya establecida?

Capital humano y estrategia

La literatura académica sobre el capital intelectual también ha experimentado un notable crecimiento durante las últimas dos décadas. En este contexto, ha crecido también el interés por comprender el rol particular que juega el capital humano frente al desempeño de las empresas.

Desde el origen de la teoría del capital humano propuesta por Becker (1962), el concepto de capital humano ha atraído la atención de dos ramas claves de la administración: la gestión estratégica y la gestión de recursos humanos. Por muchos años, ambas disciplinas se desarrollaron de forma separada y han confluído en el estudio del capital humano pero desde perspectivas diferentes y resolviendo preguntas diferentes (Wright y McMahan, 2011). En años recientes, ha crecido el interés por integrar las dos perspectivas hacia un panorama más integral e interdisciplinaria de esta teoría, bajo el concepto de capital humano estratégico (*strategic human capital*), el cual se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y otras características de los individuos que tienen el potencial de generar valor y que son importantes para propiciar las capacidades críticas de la empresa (Wright et al., 2014).

Son múltiples las relaciones que se presentan entre el capital humano y la estrategia, las cuales son cada vez más estudiadas debido a su importancia

para la gestión. Algunas de las preguntas que están impulsando esta tendencia en la investigación de la estrategia son:

- ¿Cómo impacta el capital humano sobre los resultados y la ventaja competitiva?
- ¿Cómo se gestiona la apropiación de valor que se deriva del capital humano y de los empleados más sobresalientes?
- ¿Cómo difieren las interacciones competitivas en los mercados laborales de las interacciones en otros mercados de factores?
- ¿Cómo pueden las empresas crear intencionalmente heterogeneidad de capital humano que sea valiosa?
- ¿Qué factores explican las diferencias de productividad del capital humano entre empresas de una misma industria?
- ¿Cómo se difunden las prácticas gerenciales que mejoran el valor estratégico del capital humano?
- ¿Cómo emerge el capital humano e interactúa con otras formas de capital intelectual, capital social, capital organizacional, para influir sobre los resultados de la empresa?

Conocimiento, innovación y estrategia

De forma coherente con las dos tendencias anteriores, el conocimiento y la innovación han adquirido una especial relevancia en el estudio de la estrategia. Con la popularidad creciente que ha adquirido el enfoque basado en los recursos y el enfoque de la empresa basada en el conocimiento, cada vez es más destacada la investigación sobre el rol que desempeñan el conocimiento y la innovación en el sostenimiento de la ventaja competitiva.

La estructura de la organización está determinada por las capacidades que ha desarrollado como resultado de la necesidad de adaptación; la manera cómo las capacidades críticas y dinámicas de la organización y las acciones estratégicas se vinculan en la creación de valor sostenido, ha cobrado especial relevancia en la actualidad y a futuro (Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013). En particular, este aspecto ha observado que la base de conocimiento que tiene la organización es uno de los principales recursos en ese desarrollo y sostenimiento de la ventaja competitiva (Neffke y Henning,

2013). Siendo así, se vincula la gestión del conocimiento con la definición de la estrategia de la organización, que como se ha mencionado, busca una adecuada respuesta a las dinámicas propias de los sectores empresariales (Nieves y Haller, 2014). Por tal motivo, el estudio, creación y utilización del conocimiento como factor de competitividad en la empresa y la forma cómo se relaciona con el desarrollo de la estrategia, ocupa un lugar especial en los temas actuales de investigación.

Las determinaciones relacionadas con el desarrollo de productos o servicios, cobran especial relevancia en la medida que son principalmente estos elementos, los que de manera directa vinculan a la empresa con sus clientes y definen el campo de actividad en el que esta actúa. Interrogantes relacionados con el impacto de las apropiaciones tecnológicas y su utilización en el desarrollo de nuevos productos y servicios en el marco de los ciclos de vida en ambientes de constante cambio, representan un tópico de estudio de vanguardia (Routley, Phaal y Probert, 2013). Así mismo, la variación en el análisis de los nichos de mercado, ya no, desde una perspectiva de captura de valor como elemento básico en la generación de rendimientos financieros, está siendo revaluada por una concepción de generación de valor que tiene como inicio la creación de valor de uso para los clientes (Aspara y Tikkanen, 2013). También, el enfoque estratégico, parece tomar un destacado énfasis hacia el desarrollo de capacidades que le permitan a la empresa, de forma acertada, rápida y flexible, desarrollar el concepto de generación de experiencias con los clientes (Alcántara, Artacho, Martínez y Zamora, 2014).

En general, existe un creciente interés por comprender la forma como los estrategias pueden aprovechar mejor la base de conocimientos de sus organizaciones para construir una ventaja competitiva sostenible. Este vínculo entre el conocimiento, la innovación y la estrategia, demarca una de las áreas de investigación más prometedoras en este campo:

- ¿Qué es el conocimiento organizativo y dónde se almacena?
- ¿Cómo se produce el aprendizaje organizativo y cómo es su vínculo con la innovación?
- ¿Cómo se transfiere el conocimiento al interior de la empresa o entre una empresa y otra?

- ¿Cómo se gestiona el conocimiento, el aprendizaje y la innovación?
- ¿Cómo se equilibran los esfuerzos entre la exploración de nuevos conocimientos y la explotación de conocimientos que la empresa ya posee?

La estrategia como práctica

En medio de las múltiples corrientes de investigación que abordan el contenido de la estrategia y sus implicaciones, ha surgido una corriente particular que analiza más el comprender la estrategia como algo que “hacen las personas” y no como algo que tienen las organizaciones. La “estrategia como práctica” ha emergido a modo de una corriente, de investigación, que se enfoca en las actividades sociales a nivel micro, los procesos y prácticas que rodean a la estrategia organizacional y la acción de formular la estrategia (*strategizing*) (Suddaby, Seidl y Lê, 2013; Seidl y Whittington, 2014).

Esta valoración es más descriptiva que prescriptiva, se aleja un poco del interés tradicional por entender los efectos de la estrategia sobre el desempeño, y se interesa más por abordar de una manera comprensiva y profunda la forma de cómo ocurren realmente las acciones de planificación e implantación de estrategias en las organizaciones.

En este contexto, ha crecido el interés por comprender el trabajo que involucra la creación de tácticas, la forma como el estratega y los equipos de trabajo interactúan y participan en su desarrollo, las habilidades requeridas para realizar dicho trabajo, el rol que desempeña la comunicación, el discurso y las interacciones sociales sobre la estrategia, entre otros aspectos que en la práctica cotidiana afectan el desarrollo de esta actividad. Algunas preguntas que están orientando la investigación, en este campo, son:

- ¿Qué impacto tienen las actividades de creación de estrategias sobre el desempeño de la empresa?
- ¿Cuál es el rol del estratega y su equipo sobre el desarrollo de los recursos, capacidades y procesos de la empresa?
- ¿Cómo influyen los aspectos discursivos, cognitivos y emocionales de las acciones del estratega sobre los resultados de la empresa?
- ¿Cuáles son los micro fundamentos de las actividades involucradas en la formulación de estrategia?

- ¿Cómo son identificados y conceptualizados los problemas estratégicos?
- ¿Qué herramientas emplean los profesionales de la estrategia y cuáles son sus efectos?
- ¿Cómo se está llevando a cabo la comunicación de la estrategia al interior de la organización y entre organizaciones?
- ¿Cómo es consumida la comunicación de la estrategia por estrategias y no estrategias?
- ¿Cómo influyen los grupos de interés externos sobre la práctica de la estrategia?
- ¿Cómo interviene el entorno macro sobre la práctica de formular la estrategia y viceversa?
- ¿Cuáles son las implicaciones de conceptualizar la estrategia como una actividad social situada?
- ¿Cómo pueden las percepciones de los profesionales ayudar a los académicos a desarrollar teorías más relevantes?
- ¿Cómo se puede aprovechar mejor un enfoque multidisciplinario para informar y promover la agenda de la estrategia como práctica?
- ¿Cómo se puede conceptualizar y estudiar la estrategia como profesión?
- ¿Cuál es la contribución a la sociedad de la estrategia como profesión y cómo se puede mejorar esta contribución?

Estrategia global e internacionalización

Debido a los procesos de liberación económica que se dieron en muchas de las economías de países en desarrollo, fue necesario que las empresas de dichos países compartieran sus mercados con compañías foráneas que en muchos casos contaban con mejores capacidades para competir. Este tema acumula una gran cantidad de investigaciones y literatura, observándose en la actualidad un gran interés por estudiar el fenómeno de los mercados emergentes, dado que los estudios que se han realizado en economías desarrolladas difícilmente, explican la particularidad de las economías en desarrollo, y mucho menos brindan a las empresas conocimiento para

construir estrategias más adecuadas para competir en un contexto de internacionalización (Singla y George, 2013).

Otro elemento importante que se está considerando por algunos investigadores es cómo la relevancia en la construcción de cadenas de suministro y comercio, no solo a nivel de grandes multinacionales, sino también en las medianas y pequeñas empresas, permiten impactar el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles debido a las facilidades actuales para acceder a recursos a nivel global (Fu y Lyles, 2013; Carneiro y Brenes, 2014).

En la actualidad existe un creciente interés por desarrollar estudios comparativos entre países sobre temas tradicionales de la estrategia y las organizaciones. Asimismo, hay múltiples preguntas que están orientando la investigación en esta línea:

- ¿Cuáles son los dilemas que enfrentan las organizaciones multinacionales para gestionar sus operaciones, y las estrategias que utilizan para resolverlos?
- ¿Cómo son las relaciones entre la empresa matriz y sus filiales internacionales?
- ¿Cómo influyen las estrategias de ingreso a mercados foráneos y las diversas decisiones que implica competir en un mercado global?
- ¿Cómo es el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales sobre el desarrollo y contenido de las estrategias y prácticas de las empresas multinacionales?
- ¿Cuál es el rol que juega la geopolítica y las transformaciones que está experimentando el entorno global sobre las decisiones particulares de las organizaciones?

Liderazgo estratégico y gobierno corporativo

Finalmente, otro campo de estudio que ha cobrado gran importancia en la investigación en estrategia, es el rol de liderazgo del directivo (CEO), entendiéndose por directivo, quien está a cargo de la organización, quien de forma directa tiene la principal responsabilidad del direccionamiento estratégico. Aspectos como su personalidad, formación académica y experiencia profe-

sional, son parámetros que de una forma consciente o inconsciente influyen en la decisión e implementación de la estrategia y por consiguiente en el desempeño organizacional (Herrmann y Nadkarni, 2014).

El liderazgo estratégico en una organización está determinado por las características demográficas y de comportamiento de los equipos de alta dirección, pero a su vez, existe una influencia significativa de las características de la empresa y del entorno sobre el nivel de autonomía y de las facultades discrecionales que pueden tener los líderes para orientar la estrategia.

De esta manera, ha adquirido también una especial relevancia en la investigación de la estrategia el tema del gobierno corporativo, entendido como los mecanismos de control e incentivos que ayudan a alinear los objetivos de los directivos, con los objetivos de los propietarios de la organización, tales como los procesos de selección, sucesión y compensación de ejecutivos, la supervisión directa ejercida por la junta directiva y el mercado de capitales. Varios de estos mecanismos se derivan precisamente del estudio de los conflictos de agencia desarrollados originalmente por Alchian y Demsetz (1972) y por Jensen y Meckling (1976).

En este contexto, ha crecido el interés por comprender el papel que desempeña el liderazgo estratégico y los mecanismos de gobierno corporativo sobre la formulación e implantación de las estrategias. Algunas cuestiones que están generando un prometedor campo de investigación en estrategia alrededor del liderazgo estratégico y el gobierno corporativo son:

- ¿En qué medida son las organizaciones un reflejo de sus directivos o de sus dueños?
- ¿Cómo influye el liderazgo estratégico y el gobierno corporativo sobre el comportamiento ético y la responsabilidad social de la empresa?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo estratégico y el gobierno corporativo con los grupos de interés?
- ¿Cómo influyen las características individuales y colectivas de los equipos directivos sobre el liderazgo estratégico?
- ¿Cómo influye el contexto institucional sobre las prácticas de gobierno corporativo?

En términos generales, puede observarse que las tendencias de investigación son heterogéneas, tienen su fundamentación en el trabajo de los consultores empresariales, las nuevas realidades que enfrentan las empresas y los trabajos de los académicos que investigan este campo, lo cual brinda diferentes posibilidades de encuadramiento epistemológico o desde los campos de la pragmática empresarial.

En síntesis, se logra identificar que se mantiene un interés vigente por investigar el contenido de las estrategias corporativas, las estrategias competitivas y el proceso estratégico como tal, a la luz de la competitividad. Sin embargo, se destacan unas tendencias emergentes de investigación que han ampliado el panorama sobre la relación de la estrategia con algunos temas más específicos como la cooperación, el comportamiento, los grupos de interés, la responsabilidad social y sostenibilidad, el emprendimiento, el capital humano, la gestión del conocimiento e innovación, la estrategia como práctica, la internacionalización, el liderazgo y el gobierno corporativo.

Se evidencia que estas tendencias se fundamentan en marcos teóricos diversos, pero también puede observarse que existen múltiples puntos en común que las integran y conectan. Por ejemplo, el estudio del comportamiento, el emprendimiento, la estrategia como práctica y el liderazgo. Brindan una visión más completa de la persona que está detrás de la estrategia: el directivo. Las tendencias de estudio de la estrategia alrededor del capital humano, el conocimiento y la innovación se conectan en la comprensión de la importancia de los recursos intangibles. El estudio de la responsabilidad social, la sostenibilidad y el gobierno corporativo se conectan en el análisis de la relación entre la empresa y los grupos de interés. Y en definitiva, todas las tendencias se articulan con el objeto de estudio en común que es la estrategia.

Es así como el campo de la gestión estratégica se ha convertido en un terreno fértil para la investigación académica que promete desarrollar una disciplina que apenas se está acercando a su madurez.

**PRODUCCIÓN
DE CONOCIMIENTOS SOBRE
ESTRATEGIA EN COLOMBIA**

CARACTERIZACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

En esta parte del libro se presentan las características observadas en las entrevistas realizadas a los investigadores en todo el país y en el análisis de los productos académicos sobre estrategia organizacional en Colombia, identificados en el período de estudio. Los hallazgos se organizaron en tres partes: características generales de la producción investigativa, finalidades de dichos estudios de acuerdo con las declaraciones explícitas de los autores y, las motivaciones que declararon los investigadores para direccionar sus proyectos hacia el tema de estrategia organizacional.

Características generales de la producción investigativa

En esta primera parte de resultados se describe la producción académica, empezando por la cuantificación de los productos académicos y sus características básicas, los autores, grupos y revistas a las cuales se asocian la producción de conocimiento en estrategia.

Productos generados.

En el lapso de ocho años que comprende el estudio, período 2006-2013, se identificaron 73 productos académicos relacionados con el tema de la estrategia que cumplieron los requisitos establecidos para su inclusión. Los

tipos de producto fueron en su orden, 64 artículos en revistas indexadas, siete libros resultados de investigación y dos capítulos de libro.

Esta producción, que arroja un promedio de 9.1 productos por año, se considera baja para un período de ocho años, en especial si se tiene en cuenta que hay 110 investigadores asociados, al menos, a un producto, un producto puede estar reportado por varios investigadores. Y que 56 grupos de investigación tienen participación de algún investigador en la producción mencionada.

No se puede hablar de una tendencia de la producción a través del tiempo, pues si bien durante el período 2009-2011 se incrementa notablemente la frecuencia observada en el período 2006-2008, en el año 2012 se vuelve nuevamente al promedio del primer ciclo. El año 2013 es atípico pues fue el año límite del estudio y es posible que alguna producción no hubiese sido reportada en los grupos de investigación (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de la producción por años.

| Años | No. | Años | No. | Años | No. |
|------|-----|------|-----|-------|-----|
| 2006 | 5 | 2009 | 13 | 2012 | 8 |
| 2007 | 8 | 2010 | 17 | 2013 | 2 |
| 2008 | 6 | 2011 | 14 | Total | 73 |

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación

Autores.

De los 110 autores que están asociados a los 73 productos académicos, 23 no tienen registrado CvLac, esto puede estar reflejando la participación casual en un proceso investigativo que no los constituye en investigadores. De los 87 restantes, solamente tres figuran como investigadores senior, 10 asociados y 20 junior, según la categorización de Colciencias 2014; los 54 faltantes no alcanzaron ninguna categorización de investigador.

En cuanto al nivel educativo, tal como se visualiza en la Tabla 2, la tercera parte de los autores tienen título de doctor, si a esta proporción se agrega que el 23% están en formación doctoral y que el 35.7% son magísteres, puede afirmarse que quienes están escribiendo sobre estrategia organizacional en Colombia tienen un alto nivel de educación formal.

Tabla 2. Autores con CvLac por nivel educativo

| Nivel | No. autores | % |
|--------------------------|-------------|-------|
| Doctor | 29 | 33.3 |
| En formación doctoral | 20 | 23.0 |
| Magister | 31 | 35.7 |
| En formación de magister | 1 | 1.1 |
| Especialista o pregrado | 6 | 6.9 |
| Total | 87 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación

De otra parte, no parece que exista una tradición investigativa en el campo de la estrategia, si se considera que solamente un investigador ha publicado seis productos académicos en el período estudiado, solamente ocho reportan entre tres y cinco productos, mientras que la mayoría (81.8%) aparece registrado con un producto académico.

En cuanto al nivel de colaboración se pudo observar que el 37.0% de los productos fue escrito por un autor individual, 28.8% por dos autores, 34.2% por tres o más autores. Es de anotar que en el 35.1% de los productos participaron investigadores de dos o más grupos de investigación. Igualmente es significativo mencionar que en el total de autores solo aparece uno con nacionalidad diferente a la colombiana, lo cual puede estar indicando la baja colaboración con investigadores de diferentes países.

Grupos y revistas.

Hay concentración de la generación de conocimiento en determinados grupos y universidades. Tres universidades generan el 35% de la producción total, en su orden Universidad del Rosario, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales y Universidad del Valle, con grupos en categoría A1, sin embargo, es importante observar que la mayoría, del total de productos (28.6%) están en grupos de categoría C. Cabe destacar que siete grupos, que constituyen el 12.5% del total de grupos que generaron conocimiento en estrategia, reportan el 62% de los productos de investigación en estrategia en el período estudiado.

Los artículos de investigación relacionados con estrategia organizacional aceptados para el presente estudio (64), se publicaron en 29 diferentes revistas

de investigación. Las revistas en donde más publicaciones se realizaron son: Estudios gerenciales con un 13.8% del total de publicaciones, Revista Escuela de administración de Negocios y Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, investigación y reflexión de la Universidad Militar Nueva Granada con 9,2%. La categoría de las revistas se puede observar en la Tabla 3; nótese que el 59% fueron publicados en revistas de categoría A. En cuanto a la visibilidad de la producción se puede afirmar que es poca, pues las revistas en las que se publican tienen una presencia muy baja en bases de datos internacionales, ya que tan solo tres de ellas están registradas en Scopus.

Tabla 3. Artículos publicados, según la categoría de la revista

| Categoría | No. | % |
|-----------|-----|------|
| A1 | 5 | 7.8 |
| A2 | 33 | 51.5 |
| B | 14 | 21.9 |
| C | 12 | 18.8 |

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación

Finalidades de las investigaciones estudiadas

En este aparte se pretende identificar los objetivos que el autor se plantea al inicio de su proyecto y que, más adelante, dará cuenta de los aportes, conclusiones y vacíos que pueda encontrar durante el desarrollo del mismo. El análisis se hace separando los estudios empíricos y los teóricos.

Estudios empíricos.

De los 40 productos analizados, (55%) corresponden a investigaciones de tipo empírico. En 12 de estos estudios se busca dar cuenta del direccionamiento estratégico de la organización y lo hacen desde dos focos, o bien desde el diseño o estructuración del proceso estratégico o desde el análisis de los principales componentes internos o externos que coadyuvan al establecimiento de las estrategias organizacionales.

Con estos objetivos, los investigadores están reconociendo la importancia que las organizaciones le dan a este campo, en cuanto se han visto forzadas a pensar estratégicamente para obtener mayores niveles de competitividad y

se han tenido que centrar en procesos de diseño estratégico. Se observa que la mayoría de estos estudios enfocan sus esfuerzos en el contraste del análisis interno y externo de la organización con la definición de las estrategias requeridas para cumplir con sus objetivos.

Otros nueve, de los productos empíricos analizados, dan cuenta de aspectos de competitividad, sea nacional, regional o empresarial. Varios investigadores coinciden en relacionar la competitividad con el conjunto de recursos y capacidades que debe desarrollar la organización para desempeñarse con mayor eficiencia en mercados nacionales e internacionales. Los autores proponen caminos o modelos para gestionar el conocimiento, la innovación, el cambio y la cultura organizacional, tanto a pymes como a sectores o regiones específicamente, para facilitar su internacionalización; sin embargo, tanto en dichos procesos dentro de las organizaciones como en las investigaciones mismas, los caminos o modelos propuestos se quedan, en general, en la etapa descriptiva sin llegar a la esencia de cada proceso, para que efectivamente coadyuven al mejoramiento de la competitividad organizacional de acuerdo con las especificidades de la empresa, la región o el país.

A su vez, nueve de los estudios empíricos analizados, enfocan su finalidad de estudio hacia la estrategia en sí, sus enfoques, su relación con otros elementos como los económicos y financieros y su aporte para la conformación de grupos estratégicos. Ocho de los estudios empíricos, tienen como objetivo identificar los aspectos de la gestión que coadyuven al mejor desempeño organizacional haciendo un análisis de sus herramientas y factores.

En ambos casos son investigaciones que pretenden describir los aspectos fundamentales de las organizaciones en la búsqueda de mejorar sus niveles de competitividad, teniendo en cuenta la fuerte relación que hay entre esta, la estrategia y la gestión que la misma organización esté en capacidad de desarrollar; estos trabajos no tienen carácter longitudinal que permitiría observar a través del tiempo la evolución y dinámica de las organizaciones, su entorno, sus políticas y su comportamiento.

Por último, solo dos de los proyectos empíricos analizados enfocan su objetivo hacia los empresarios como fuente de análisis de la estrategia y la manera como ellos las definen y las conceptualizan, lo cual permite inferir la poca importancia que se le da en el país a escuelas estratégicas emergentes como la cognitiva, la de aprendizaje y la de poder.

Esto es coherente con lo hallado en la revisión de literatura del primer capítulo que evidenció el papel periférico de temas como “toma de decisiones”, “comportamiento” y “grupos de interés”, al considerar la estrategia; esto además podría ser un indicio de la proclividad a las modas que han dominado el concepto y que, por lo general, son las que han aparecido en los denominados *best sellers* importados de otras latitudes.

Estudios teóricos.

De los 33 productos analizados, (45%) fueron de carácter teórico; de este grupo de investigaciones 11 presentan reflexiones asociadas con la evolución del concepto de estrategia y de los aspectos que hay en discusión sobre el conocimiento en estrategia; otras reflexiones conceptuales que se plantean giran en torno a cómo la estrategia ha influenciado el concepto de innovación, recursos y capacidades, y grupos estratégicos.

Son 13 los estudios que proponen algún modelo o herramientas que les permitirían a las organizaciones mejorar sus niveles de competitividad en relación con sus pares; dentro de estas investigaciones se puede destacar el análisis que se realiza sobre las estrategias que utilizan determinadas empresas del país para su proceso de internacionalización; también es común observar que algunos estudios tienen como finalidad analizar modelos y herramientas que permitan en la práctica, desplegar y poner en operación los ejercicios de planeación estratégica. Estos estudios sugieren que es necesario complementar los esfuerzos que hacen las empresas para definir su horizonte estratégico con modelos que faciliten el logro de los objetivos planteados. Los sistemas de información gerencial y el uso de las TIC tanto en la definición de la estrategia como en la ejecución, son temáticas también abordadas en este tipo de estudios teóricos.

En los otros nueve estudios, los investigadores plantean algunas herramientas periféricas de la estrategia organizacional que contribuyen al mejoramiento de aspectos estructurales como la competitividad, su relación con el entorno y la gestión de los empresarios. Dentro de los análisis realizados se observan, las implicaciones, relaciones e impactos que la estrategia puede tener en las decisiones que las empresas realizan en diferentes aspectos, como aquellos vinculados con los mercados, la localización geográfica, el uso de determinados contratos de operación y comercialización.

Motivaciones para la investigación en estrategia organizacional en el país

Desde tres perspectivas se analizaron los motivos que tienen los investigadores en el país para investigar en estrategia organizacional; se consideraron las razones de tipo personal, las intrínsecas y las organizacionales.

Motivaciones de tipo personal.

En cuanto a este tipo de motivaciones se puede mencionar que algunos investigadores al iniciar su vida en el mundo académico, vinculan sus primeras experiencias docentes con lo que a futuro serán sus temas de investigación¹: *Cuando comencé en la universidad como profesor yo me fui con el propósito de investigar, entonces yo escogí dos líneas de investigación que coincidían con dos materias que estaba dictando allá [E,7]; Cuando empecé a trabajar con las pymes lo hice en la parte del recurso humano, pero después paralelamente al trabajo que venía haciendo, trabajaba las asignaturas de dirección estratégica [E,13].*

La formación académica del investigador, principalmente de maestría y doctorado, es otra importante fuente de motivación y consolidación de la preferencia por el campo de estudio de la estrategia, así lo evidencian los investigadores: *Yo creo que depende mucho de la formación [E,16], después de mi tesis de maestría trabajé en esto(...) y en el doctorado también trabajé en estrategia [E,21]; en mi caso yo realicé mi tesis de doctorado en alta dirección empresarial, y lo enfoqué por el lado de la estrategia organizacional [E,15]; coincide con mi intención de investigación en el doctorado, mi tesis de grado gira en torno a cadenas productivas e innovación estratégica [E,28]; mi tesis doctoral está relacionada con la parte de estrategia [E,32].*

También se observó un tema relacionado con la oportunidad, es decir, la relevancia que ha adquirido el campo de estudio y la utilidad que representa para el investigador su trabajo en el área; con relación a lo primero, algunos investigadores consideran que *cuando se puso de moda la gerencia estratégica (...) aquí en Colombia trabajamos por modas(...) nos metemos a trabajar por ahí [E,7];* adicionalmente tuvieron en consideración la poca investigación que en su momento había en el campo puesto que

¹ En el texto se incluye en letra cursiva algunas citas de los entrevistados que evidencian lo mencionado, sin que se buscare exhaustividad en la citación. Entre paréntesis se identifica el entrevistado.

Es un campo muy reciente, es un campo absolutamente inexplorado, mi motivación principal es que era un campo dónde yo podía opinar, decir cosas como investigador [E,14], es algo que uno empezó ya hace muchos años y cuando llega al país se da cuenta que no está, entonces hay que hacerlo [E,15]

Con respecto a la utilidad que a nivel personal se obtiene de los productos de investigación se observa que *en estos momentos, lo importante para los investigadores es que le publiquen un artículo (...) esto se ha convertido hasta en un tema de estabilidad laboral, se ha vuelto parte de la cotidianidad de que los profesores, debemos publicar [E,10].*

En relación a otras razones, se puede mencionar que la pasión y los retos académicos son también motivos para investigar *ahí comienza mi inquietud por la investigación, en la primera parte yo no quería saber nada de estrategia si no era capaz de elucidar [E,18]; como también el contacto con el campo de estudio... en mi momento no tenía predilección por el tema de estrategia, yo a veces me pregunto si uno en la medida que conoce los temas, se va enamorando de ellos [E,6]; también las características de personalidad, en un determinado momento, pueden convertirse en un motivo... descubrí con el tiempo de que la estructura mía era más holística, entonces yo seleccioné un tema que se acomodaba más a mi estructura de pensamiento y me siento muy cómodo ahí [E,7]; por otro lado, la visibilidad y la satisfacción del reconocimiento al trabajo realizado se convierte en una fuente de motivación personal, cuando uno ve que en otros contextos está siendo referente o cuando uno ve que sus modelos están sirviendo de referentes(...) esto es el orgullo de uno, hacer investigación vale la pena [E,5].*

Motivaciones intrínsecas.

Una de las motivaciones intrínsecas tiene relación con la importancia que, consideran los investigadores, tiene la estrategia en el campo de la teoría organizacional y para la competitividad de las empresas: *Es uno de los temas centrales del management, claramente es uno de los elementos centrales de la disciplina y porque ayuda a dar respuesta a las empresas para salir adelante [E,17]; cuando tu miras todos los elementos de la competitividad dices que hay uno fundamental que está parado en el centro y es la estrategia, entonces me volqué a estudiar la estrategia [E,14].*

Así mismo algunos investigadores consideran que es un tema que debido a su naturaleza está relacionado con otros campos de estudio: *Estamos comprendiendo que el tema de la estrategia es un tema transversal, es un tema que está*

articulado con gestión humana, con producción, está articulado con el marketing [E, 33]; es uno de los temas que envuelve el cuerpo llamado 'organización'...uno lo ve como ese gran sistema ya que allí convergen todos los temas relacionados con administración [E,16].

También la búsqueda de mayor dominio del campo de estudio de la estrategia, de sus conceptos, modelos, técnicas, ha motivado a algunos investigadores, *porque ni siquiera tenemos claridad de qué se trata [E, 8]; todavía hay mucha confusión en los conceptos básicos, en el lenguaje que se maneja [E,23].*

Algunos investigadores consideran que la investigación en estrategia está motivada por la capacidad que tiene este campo de estudio de consolidar el desempeño empresarial de las regiones y del país: *Entender nuestro contexto para ver como uno puede aportar; si uno analiza las situaciones de nuestro entorno(...) entiende un poquito porque no hay estrategia(...) y tal vez puede aportar [E,2]; los aspectos que nos motivaron: estar en una cultura más orientada a la acción que a la planeación, observamos que gran parte de la actividad económica de las regiones, gira en torno a las pequeñas y medianas empresas(...) esas empresas viven en una economía más orientada a la subsistencia que a pensar en crecer y a lograr un nivel de sostenibilidad [E,14].*

Motivaciones organizacionales.

Las motivaciones organizacionales se pueden diferenciar en dos sentidos; primero, aquellas que se relacionan con la necesidad o utilidad que para la universidad representa el desarrollo de este campo de estudio; y segundo, la importancia que constituye para la empresa el desarrollo de la investigación en estrategia y su posterior transferencia a la gestión de los negocios.

Según los investigadores consultados, una importante motivación para que las universidades, o en su defecto los programas académicos, incentiven la investigación en estrategia, es que *esa línea o ese desarrollo de investigación de campo no obedece solamente a una cuestión de interés o gusto de los profesores que aquí participamos, sino también la responsabilidad con la línea en la cual está fundamentada y construida el programa, porque parte de la misión que tiene la institución es formar personas con visión estratégica y capacidad de liderazgo [E,27].*

De igual manera el auge en la necesidad que tienen las universidades de consolidar una de sus funciones sustantivas como lo es la investigación: *los profesores en cierta manera nos hemos visto forzados así sea por metas claramente institucionales de las universidades” [E,10]; otro aspecto que también motiva,*

desde lo institucional, es la necesidad de dar continuidad a los relevos generacionales y a la consolidación de una comunidad de investigadores: *tenemos que tomar en consideración también a las escuelas, o sea, los investigadores también vamos desarrollando e influyendo sobre otros investigadores que también se van interesando por los temas [E,7].*

Con relación a la necesidad que tienen las empresas de mayor conocimiento aplicado en el campo de la estrategia, algunos investigadores creen *que los empresarios buscan desarrollar o mejorar metodologías, procesos, conceptos que le permitan a la empresa crecer [E,14], las empresas necesitan las estrategias y toda una serie de cosas y entonces eso estimula que pueda trabajar más por este aspecto [E,7],* y en ese sentido también consideran *que la investigación no solamente le da al investigador la satisfacción de investigar, sino que a la final tenga también un fin para mejorar en el hacer en las empresas, eso para mí es la principal razón [E,9];* parece concluyente la afirmación de un investigador al referirse sobre la importancia de la investigación en estrategia para la empresa, y por consiguiente su motivación cuando expresa que *definitivamente la única forma de hacerle frente a la globalización es desarrollando nuevas formas de hacer negocio, no hay otra forma de hacerlo y para ello, hay que acudir a la estrategia [E,28].*

Discusión

De acuerdo con el análisis documental realizado, en primera instancia se observó que un poco más del 20% de los autores de proyectos de investigación no tiene CvLac, que en Colombia es la plataforma en la cual los investigadores se registran para ser parte de la comunidad científica y académica. Esto indica, tal vez, que en los procesos de conformación de grupos de investigación, para dar cumplimiento a políticas institucionales de las universidades o del mismo Colciencias, algunas personas se suscribían a algún proyecto sin la intención de darle continuidad a su formación y desarrollo como investigadores. Complementando, se debe considerar relevante el hecho de que la mitad de los autores de los proyectos no fueron clasificados como investigadores por parte de Colciencias².

² De acuerdo al modelo de medición de grupos de investigación de Colciencias, para que un integrante sea considerado investigador junior debe contar con título de doctorado y participar al menos en un proyecto de investigación del grupo, o tener título de maestría con autoría de al menos dos productos de nuevo conocimiento por

La caracterización del tipo de investigación en relación con el número de publicaciones por investigador, muestra que el 81.8% de los autores sólo reporta una publicación en la materia en el periodo 2006 - 2013, denotando la inexistencia de tradición investigativa en el campo de la estrategia organizacional, la falta de comunidad académica que recoja los resultados de investigación existentes y de continuidad al desarrollo del campo de conocimiento en el marco de líneas de investigación; lo que da como resultado, el desarrollo de proyectos atomizados y la desarticulación de esfuerzos en los grupos de investigación.

Esto sumado a la falta de estudios longitudinales sobre la estrategia en las organizaciones y su impacto en la competitividad, es un hecho que da cuenta del estado incipiente en que se encuentra la investigación en este campo, y que debería despertar la atención de los grupos de investigación, pero también de los directivos de las universidades sobre la forma como se están desarrollando, no sólo las líneas de investigación, sino también las relaciones con el sector productivo donde generen acciones de confluencia, ya que la investigación en estrategia podría tener un impacto significativo en la competitividad de las organizaciones colombianas en la transformación productiva y social del país, si las líneas de investigación estuvieran más desarrolladas.

Al parecer, las motivaciones para realizar trabajos sobre el tema de la estrategia, surgen particularmente en los profesionales cuando se tienen que enfrentar al desarrollo de sus tesis de grado de maestría y doctorado. Esto podría explicar, en parte, la baja producción por autor; es probable que la causa de que la mayoría de los autores sólo cuenten con un producto de nuevo conocimiento, se deba al hecho de que tales productos corresponden al resultado de un trabajo de posgrado, en los cuales los autores no pretenden continuar una carrera de investigadores, sino cumplir con un requisito académico que les permita mejorar su perfil profesional.

Aun así, es importante resaltar, que además de razones relacionadas con los intereses particulares de los investigadores fundamentadas en situaciones biográficas, de formación académica o en algunos casos, circunstanciales, es de especial importancia para las facultades o programa académicos tener

año. Los requisitos de producción académica se incrementan para las categorías de investigador asociado e investigador senior.

la estrategia como campo de investigación dado que se considera eje del desarrollo empresarial, regional y nacional.

Tanto para las instituciones académicas como para los mismos investigadores, la estrategia organizacional constituye un campo de estudio de alta relevancia debido a su carácter transversal para la administración de empresas. Vale la pena recordar el origen de los primeros cursos de estrategia y política de empresas en las escuelas de negocio norteamericanas, como un espacio curricular diseñado para que el estudiante desarrollara su capacidad analítica frente a problemas complejos de las empresas, combinando técnicas aprendidas en cursos anteriores sobre los procesos funcionales de marketing, finanzas, operaciones, pero desde la perspectiva de un gerente general (Gordon y Howell, 1959; Certo y Peter, 1997).

Adicionalmente, la relación intrínseca entre estrategia y competitividad ha hecho que el interés por este campo de estudio trascienda el ámbito de la práctica administrativa, permeando el ámbito de las políticas públicas, pues la competitividad es un concepto que suele estudiarse en múltiples niveles: a nivel del individuo, del grupo, de la empresa, de la industria, e incluso a nivel de un país.

En el ámbito de las políticas públicas en Colombia, la investigación orientada a la economía, innovación, competitividad y sostenibilidad forman una de las líneas de investigación principales del Programa Nacional de Sociales y Humanas del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. En este sentido, la investigación sobre estrategia organizacional también se vuelve relevante como respuesta a una necesidad explícita del contexto local, ayudando a explicar el origen y sostenimiento de la ventaja competitiva de las empresas.

Finalmente, la relevancia que este campo de estudio tiene para la Teoría Organizacional (Lu, Au, Peng y Xu, 2013; Paroutis y Heracleous, 2013), le otorga un puesto protagónico en las llamadas ciencias administrativas, situación que parece garantizar su permanencia y continua actualidad como objeto de estudio. Se debe puntualizar que a pesar de ser considerada una disciplina con cierto grado de madurez teórica y metodológica, continúa siendo constantemente revisada, e incluso, cuestionada con el ánimo de mejorar las técnicas y metodologías con que se realiza la investigación (Boyd et al., 2005; Bettis et al., 2014).

ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS QUE ORIENTAN LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

El propósito de este capítulo es identificar los alcances y corrientes teóricas de la estrategia organizacional en Colombia, que se evidencian en los estudios analizados. Se inicia haciendo una descripción a partir del análisis de los marcos teóricos, tanto en los estudios empíricos como en los trabajos teóricos en el campo de la estrategia, sin llevar una intención previa de ubicación taxonómica, sino a partir de la propia emergencia. Después, se presentan algunas observaciones de pertinencia, alcance y rigurosidad de los estudios desde el punto de vista de los investigadores. Y finaliza con la realización de una discusión de estos hallazgos.

Marcos teóricos en estudios empíricos

Para hacer un análisis coherente y sistemático se ordenó el proceso de la siguiente manera, en primer lugar se identificaron las corrientes de pensamiento que guiaron el abordaje teórico desarrollado por los investigadores, posteriormente se verificó que los desarrollos empíricos utilizaran el discurso teórico planteado, y por último se constató que en las conclusiones se resaltarán las relaciones teoría-práctica. Así, se pudo identificar un variopinto de teorías que se organizan en cuatro categorías: teorías sobre

direccionamiento estratégico, recursos y capacidades, enfoques económicos y teorías para analizar grupos estratégicos.

Teorías sobre direccionamiento estratégico.

Este es uno de los focos teóricos más utilizados, especialmente cuando se trata de estudios de caso que se aproximan a diagnósticos estratégicos y que en algunas ocasiones se les puede criticar la falta de desarrollos conceptuales, una crítica que se hace ante esto es que *en el caso de la estrategia, se nota muy claramente la dependencia intelectual, no hemos sido capaces de hacer contribuciones al desarrollo de la teoría general mundial* [E, 7].

En los estudios se observó concentración en la descripción de herramientas para la planeación o la gestión estratégica como la matriz DOFA, la cadena de valor o el *balanced scorecard*, útiles para el direccionamiento estratégico, lo cual concuerda con la percepción de algunos investigadores quienes hacen las siguientes apreciaciones: *En cuanto a los estudios empíricos, se han centrado en hacer diagnósticos sobre el uso de herramientas estratégicas y análisis descriptivos, más no explicativos de la estrategia organizacional...cuando se habla de estrategia se piensa en herramientas que toman una foto a la organización, como los análisis DOFA o los análisis financieros y son la base de planes a largo plazo como si el mercado se mantuviera estable durante este horizonte de tiempo* [E, 14]; *las empresas lo que buscan en temas de estrategia es, en lo que la estrategia trabajaba hace sesenta años, herramientas de diagnóstico, herramientas de medición y seguimiento, más de formulación* [E, 17].

Hay algunas coincidencias entre quienes abordan el direccionamiento estratégico como perspectiva teórica. Una de ellas es asumir que las fuerzas internas y externas son elementos vitales para formular la estrategia organizacional, consideración que se entiende válida desde una visión sistémica. Otra, es la utilización de las fuerzas del mercado de Porter para comprender la naturaleza del entorno, específicamente se afirma que *hay un fuerte énfasis en la planeación, además la mayoría de empresas se enfoca en aplicar el modelo de las fuerzas estratégicas de Porter* [E, 17]; *aparentemente hay mucha investigación en estrategia, pero más enfocada a la planeación estratégica como una herramienta de gestión* [E, 4]; *más que investigar en estrategia organizacional el enfoque que yo he visto es hacia la dirección estratégica* [E, 3].

Añadiendo a lo anterior, se reconoce el uso de herramientas para la planeación estratégica y la aceptación de algunos componentes organizacio-

nales básicos para el direccionamiento, tales como la misión, la visión, los objetivos, los valores, la cultura organizacional, la ética y la responsabilidad social de la organización hacia sus grupos de interés: *cuando hablamos de planeación estratégica, la mayor cantidad de empresas afirman tener una misión, una visión, unos objetivos estratégicos, pero a pesar del esfuerzo de planeación los resultados no se alcanzan, entonces estamos encontrando varias brechas* [E, 20]; *en las empresas, los procesos de gestión de calidad exigen formular y desarrollar un plan estratégico, entonces si no lo tienen se complica la certificación, ante este requisito el directivo se conforma con la idea de formular una misión, una visión, un plan operativo y un plan táctico* [E, 4].

Ante estos hechos presentados sobre la realidad empresarial, surgen ciertas críticas a la percepción de la estrategia como plan... *De tanta confusión que existe, lo único que encuentro fue lo que Mintzberg advirtió hace diez años, una cantidad de documentos que usualmente terminan en los anaqueles de la dirección que no se pudieron poner en práctica* [E, 18]; *con una revisión superficial sobre estrategia te das cuenta que ya están pasando de lo sistémico a lo complejo y aquí todavía estamos en la escuela clásica que se basa en la predicción* [E, 14].

En contraste, los planteamientos del direccionamiento estratégico desde las organizaciones públicas, resaltan que una tarea central para la investigación de la gestión en este ámbito es definir y medir las fuentes de mejora del servicio, de tal forma que se hace necesario traer a la gestión pública elementos organizacionales, de medición y de lenguaje de uso común en el sector privado, proceso que requiere el desarrollo de un marco legislativo apropiado.

Otros trabajos abordan el posicionamiento estratégico, como una perspectiva externa, que pone el énfasis en el consumidor, y la relación mercado-producto, como vehículo para la construcción de una ventaja competitiva que permita sacar distancia de los competidores.

Teorías sobre recursos y capacidades.

Los trabajos enmarcados en estas perspectivas apuntan a dos fines específicos, a sustentar las ventajas competitivas de las organizaciones y a analizar los factores internos de carácter estratégico.

En el primero, ventaja competitiva, la literatura utilizada por los investigadores nacionales muestran cómo las capacidades de la empresa, esto es,

las habilidades superiores de las personas, sumadas a los sistemas o acuerdos que se han desarrollado para responder mejor al mercado y la apropiada combinación de los recursos de la organización, son las que permiten realizar una función con más efectividad que la competencia; en otras palabras, es a partir las capacidades que se logra construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En el segundo, factores estratégicos internos, se trata de volver el foco teórico sobre ellos, equilibrándolos con los externos que tuvieron mucha fuerza en la economía organizacional. Desde esta perspectiva los investigadores proponen la selección de las estrategias desde los recursos y capacidades internos. Frente a esto, se afirma... *A veces se piensa que lo estratégico es solo atender el foco del negocio y lo realmente estratégico del negocio es que se atiendan todos los lugares posibles en la organización, porque absolutamente todos le pueden aportar en ese pensamiento estratégico* [E, 5].

Al respecto de la ventaja competitiva y de los factores estratégicos internos, los trabajos de investigación, identificaron dos estrategias predominantes en las empresas grandes del país, fundamentadas en cinco recursos estratégicos. Las estrategias fueron identificadas como diferenciación por la calidad y liderazgo en costos, y los recursos: eficiencia interna, excelencia operativa, especialización, innovación en productos y búsqueda de la reputación.

Finalmente, el crecimiento y el desarrollo organizacional se abordan desde factores asociados a estos fines. Con relación al crecimiento, desde una perspectiva orientada al desarrollo de programas efectivos de apoyo a pymes colombianas, se proponen recursos que faciliten el crecimiento de las empresas, la internacionalización y la sostenibilidad en el largo plazo.

En correspondencia al desarrollo, uno de los factores asociados es el liderazgo estratégico como determinante para el éxito empresarial, sobresaliendo la experiencia en el trabajo, experiencia específica en la industria y el nivel educativo. En este mismo sentido, otros valoran la arquitectura y cultura organizacional, la innovación, la gestión tecnológica y la gestión humana. *Las organizaciones en estos contextos han abordado el análisis transaccional, la gerencia de la velocidad, el desarrollo organizacional, la gestión del conocimiento y el potencial de situación* [E, 7].

Teoría sobre enfoques económicos.

Diversos trabajos toman como eje los planteamientos de Porter y sus seguidores, desde la teoría de la organización industrial, para construir modelos teóricos de estrategias genéricas que puedan emplearse en la localización de empresas del país, frente a esto, se afirma que *el paradigma porteriano va a dominar en América Latina y en Colombia durante muchos años más, porque de hecho las herramientas son útiles* [E, 17]; en este sentido algunos estudios muestran resultados que reflejan la reducción en el predominio que hace unos años tenía la estrategia de liderazgo en costos en la empresa colombiana, pero a su vez la innovación no se ha constituido en el eje de la estrategia empresarial en Colombia.

Las teorías de economía institucional se utilizaron como marcos de referencia en el análisis de los factores del entorno en la creación de empresas y la comprensión de la función empresarial y, en general, se resalta la importancia que tiene el marco institucional –instituciones formales e informales–, en el desempeño económico y social de las empresas, la selección de vías de acción y la asignación de recursos que posibiliten la ejecución y el control de lo planeado. Estas posiciones teóricas identificadas en las investigaciones, corresponden con la posición de algunos investigadores quienes afirman... *Tratamos de mirar los efectos futuros de cualquier escenario para poder hacer la planeación, con la creencia firme de que sí es posible planear, ejecutar y controlar* [E, 20]; *en el tema de la estrategia, los investigadores se enfocan en el proceso lineal de cómo formular la misión, cómo hacer el análisis interno y externo, y cómo hacer valoración y control* [E,14].

En cuanto al concepto de institución, se refiere a los factores externos a las organizaciones, es decir, a cualquier fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humano. Dentro de este contexto, las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen la sociedad, que condicionan y dirigen el marco de las relaciones que se producen en ella.

A nivel de organización, las teorías económicas de la empresa se utilizaron poco, limitándose casi exclusivamente a aquellos trabajos que abordaron temas de tipo estratégico financiero.

Teoría sobre grupos estratégicos.

El concepto de grupo estratégico, planteado inicialmente por Porter como el conjunto de empresas de una industria que siguen estrategias

similares, fue utilizado por algunas investigaciones en Colombia que han tratado de identificar la existencia de grupos estratégicos en sectores como la banca, seguros, fondos de pensiones y cesantías. La escasez de este tipo de investigaciones se destaca a partir de la siguiente afirmación... *La investigación en estrategia a nivel corporativo trabaja muy poco las fusiones, las adquisiciones, las alianzas estratégicas y las redes; por el contrario, la investigación en estrategia se aplica mucho a nivel de la empresa, específicamente en temas relacionados con la diferenciación y la integración, pero no se logra trascender [E, 2]; me gustaría trabajar más los modelos de integración de las organizaciones porque las empresas pequeñas no tienen las dinámicas ni las competencias que tendrían si estuvieran unidas con otra [E, 20].*

Las investigaciones de este corte se fundamentan en las interrelaciones de tres teorías reconocidas en el campo de la estrategia, la de posicionamiento estratégico, la de recursos y capacidades y la cognitiva que hace énfasis en el papel de las personas en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

A estos fundamentos se agregan las teorías que dan cuenta del concepto de “red de empresa” entendida como aquella que se conforma a partir de las relaciones que se establecen en un conjunto de dos o más negocios. Las redes de empresa se caracterizan por la interdependencia de las organizaciones con sus clientes y proveedores así como también por los vínculos que establece y mantiene con instituciones financieras, entidades del gobierno, universidades, competidores, entidades públicas y privadas. En correspondencia, se afirma que... *La competitividad en Colombia es la panacea, aunque sea el adefesio más grande del mundo... ahí la lógica es otra, consiste en la búsqueda de la colaboración de cadenas productivas, la creación de redes de valor en una base de confianza, la creación de valor de gana-gana en lugar de gana-pierde [E, 22].*

Marcos teóricos en los estudios teóricos

Teorías sobre las relaciones entre la estrategia y otros factores.

Algunos trabajos tratan de encontrar relaciones teóricas entre estrategia y otras variables organizacionales u otros campos del conocimiento. Entre las relaciones que se destacan se encuentran la estrategia y el poder, la estrategia y la innovación, la estrategia en el cooperativismo, la estrategia y la gestión del conocimiento. Algunos investigadores justifican estas relaciones de la siguiente manera... *Abordar la estrategia desde los costos es diferente que si se hace*

desde una estrategia de calidad, darle un enfoque al tema de la estrategia facilita a la empresa su comprensión, así es más fácil poderla encuadrar en un modelo como el de Porter, el de Andrews o el de Kunstmann. Este último habla de los estilos estratégicos: cómo se generan desde los estilos de dirección y cómo afectan los planes de la empresa [E, 5]; desde el punto de vista práctico, la convicción estratégica implica otros tipo de lógicas, incluso implica la articulación con otras disciplinas que no son exclusivamente de la administración [E, 14].

En la relación estrategia y poder, las investigaciones buscan esclarecer cómo la distribución del poder puede afectar la efectividad de la formulación e implementación de la estrategia. Estos estudios, identifican los diferentes actores que influyen los procesos, el papel que juega el conflicto, los intereses particulares, y las patologías organizacionales derivadas del abuso y mal uso del poder. Se focalizan en el denominado micro poder, es decir, el análisis de cómo influye el poder en la estrategia dentro de las organizaciones (Sanabria, Trujillo y Guzman, 2008; López y Calderón, 2012).

En la relación entre estrategia e innovación, la investigación mira la estrategia desde las ciencias de la complejidad, reforzando tres aspectos: 1) Fenómenos de emergencia, referidos a la construcción espontánea de nuevos procesos y estructuras sociales derivados de la interacción entre los diferentes agentes de un sistema. 2) Estructuras disipativas, presentes en sistemas alejados del equilibrio (Prigogine), que permiten la construcción de ciertos patrones de orden dinámico reflejados en los ciclos de innovación, y 3) Auto organización, aspecto aproximado a la comprensión de las interacciones humanas (Pulgarín y Pineda, 2011). En esta misma relación, se aborda el tema de cambio estratégico, acogiendo el concepto de turbulencia asociado a la complejidad, al dinamismo y la incertidumbre. Adicionalmente se propone un modelo teórico de cambio estratégico para hacerle frente a la turbulencia.

En relación con la estrategia en el cooperativismo, se encuentran estudios teóricos de la estrategia en el sector de la economía solidaria, específicamente el cooperativo, recurriendo a diversas posturas conceptuales que han sido utilizadas en otros ámbitos de la estrategia como la teoría de la agencia, la teoría de costos de transacción, modelos fiduciarios de gobierno, la figura del directivo como líder y estrategia y la teoría de la emergencia (Hernández, 2007; Bustamante, 2009).

Las investigaciones que relacionan la estrategia organizacional con la gestión del conocimiento, conciben éste último como recurso esencial de la firma y se aborda desde el enfoque basado en recursos y capacidades y la economía del conocimiento. El primer enfoque se ocupa de la forma en que el conocimiento se crea, se protege, se transfiere y se utiliza en las organizaciones, mientras que es segundo se ocupa de la eficiencia económica de un sistema de conocimiento.

Por último, se encuentran estudios que relacionan la estrategia con otras categorías, de estas investigaciones se afirma que... *La estrategia es vista como competitividad, también es vista en el plano de la gestión del conocimiento o en el plano de la innovación... particularmente yo he trabajado algunos temas de investigación en competitividad, y análisis organizacional.* [E, 2]; *los proyectos que he desarrollado están en la línea del pensamiento estratégico en marketing* [E, 20]; *hay grupos de administración que trabajan el tema de la estrategia vista desde el emprendimiento, mientras que otros la enfocan más hacia lo financiero* [E, 5].

Estados del arte.

Son trabajos que se centran en revisar el pensamiento de expertos de la gestión empresarial sobre el concepto de estrategias organizacionales o empresariales, sus aportes se focalizan en dar cuenta del estado en que se encuentran las investigaciones científicas en cuanto a la estrategia de las organizaciones. Además, se busca caracterizar y explorar los principales aportes con valor científico que han contribuido a la configuración y estructuración del campo de la estrategia.

Dos perspectivas son las más trabajadas. En primer lugar, se encuentran estudios orientados a determinar el contenido de las estrategias en pro del éxito organizacional, estos se centran en la naturaleza del entorno o en los recursos internos y sus relaciones con los resultados organizacionales. En segundo lugar, los trabajos dedicados a explorar la formación de la estrategia, así como los mecanismos y procesos que generan el éxito (Orozco-Castro, Chavarro-Bohórquez y Rivera-Rodríguez, 2007; Ramos-Ruiz y Rangel-Rojas, 2009; Morales-Rubiano, Sanabria-Aguirre y Arias-Cante, 2010; Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado y Rodríguez-Ponce, 2010; Levy, 2011).

Algunas revisiones se concentran en teorías específicas, siendo la de recursos y capacidades con sus diferentes vertientes, una de las más

abordadas en los estudios teóricos. Se discute su papel en el posicionamiento competitivo de las pymes, los aportes para un sistema de información contable y los componentes que ello genera sobre la información y el papel que cada subsistema o el mensaje contable puede tener en dicha estructura; se analiza el rol de la teoría en la comprensión de la cooperación como opción estratégica de las organizaciones nacionales, señalando cómo la cooperación puede incrementar la dotación de recursos y capacidades de la organización y mejorar la eficiencia (Hernández, 2007; Orozco-Castro et al., 2007; Pineda, 2009; Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009; López, 2013).

La otra teoría, que ha sido objeto frecuente de revisión de literatura, es la economía institucional. Se reconocen en los estudios nacionales las dos corrientes de pensamiento dentro del institucionalismo, la económica y la sociológica. La institucionalidad se refiere no a un tipo de organización específica sino al grado de incorporación de las normas, reglas y buenos procedimientos de las organizaciones que hayan sido asumidos como propios a través del tiempo, legitimados por la sociedad y las empresas del sector. Los trabajos abordados desde esta perspectiva, van en la línea de comprender el papel de los marcos institucionales, tanto como los comportamientos propios de la firma, asimetría de información entre los actores del proceso de gestión y los incentivos como mecanismos reguladores de sus comportamientos (Orozco-Castro et al., 2007; Garzón y Fischer, 2009).

Se analizan los efectos sobre el mercado del uso de dos herramientas estratégicas para las empresas: la elección de precios o cantidades y la delegación del control en un gerente, mediante contratos de incentivos; en un contexto de competencia imperfecta y la teoría de juegos de Nash, analizando decisiones empresariales no cooperativas (Sanabria, 2004; Restrepo, 2006; Castillo y Jácome, 2011; Pulgarín y Rivera, 2012).

Dentro de los modelos teóricos que se han preocupado por estos aspectos, es posible identificar cuatro campos de interés principales: la perspectiva teleológica, la sociológica, la ideológica y la ecológica.

La teleológica, pone el énfasis en los objetivos de la organización, en su concepción y en la forma de cómo la organización los alcanza en el tiempo; la sociológica, se centra en la comprensión de los diferentes actores que hacen parte del proceso estratégico, tanto internos como externos, quienes formulan las estrategias y llevan a cabo las acciones que de ellas se derivan;

la ideológica, en el espíritu del discurso estratégico y su influencia tanto en el orden organizacional como en la sociedad en general; y la ecológica, en los elementos del entorno como el mercado o los grupos de interés, más recientemente, en elementos como el medio ambiente y su relación con la organización.

De otra parte se ilustra, desde lo teórico, acerca del proceso de definición y desarrollo de las redes de empresas para la internacionalización como una vía alternativa para penetrar y desarrollar competitivamente los mercados internacionales; especialmente por parte de la Pyme que, con frecuencia, afronta una serie de barreras internas y externas durante su proceso de desarrollo exportador (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2009; Ramos-Ruiz y Rangel-Rojas, 2009; Cabrera, López y Ramírez, 2011; Ochoa y Ríos, 2011).

En esa misma tónica, se muestra la pertinencia de la hipótesis que plantea la multi localización, deslocalización o fragmentación de la producción, como una de las mejores estrategias empresariales para competir globalmente, específicamente, cuando las empresas tienen ventajas competitivas y son capaces de identificar y aprovechar las ventajas comparativas de las regiones. La Nueva Geografía Económica (NGE), surge como un nuevo postulado de la liberalización del comercio exterior como la principal causa de la desconcentración espacial de la industria como un todo (Sinisterra, 2009).

Finalmente, uno de los estudios, ofrece un marco de análisis de corte hermenéutico sobre lo que se considera son los cinco ejes paradigmáticos alrededor de la estrategia: la milenaria visión fundadora del concepto, la planeación estratégica convencional, la teoría de la competitividad, la innovación y la relación estrategia–prospectiva. El estudio propone explorar los paradigmas conceptuales y los problemas estratégicos en las dimensiones económica, social, política, tecnológica y cultural, además de analizar el cómo se ha ambientado la construcción de modelos estratégicos capaces de orientar las acciones humanas para dar respuesta a las problemáticas organizacionales (Zapata, 2007).

Teorías sobre direccionamiento estratégico.

Mención especial merecen los trabajos que se ocupan de revisar la literatura sobre direccionamiento estratégico, incluyendo procesos de diagnóstico y diseño estratégico, hasta los asociados al despliegue y puesta

en marcha. Se enfatiza en la descripción de herramientas estratégicas y se exponen fuentes diferentes y complementarias, algunas propias del enfoque positivista, con desarrollos matemáticos y operación de variables cuantitativas, y otras más interpretativas dentro de un marco empresarial.

Se encontró abundante revisión bibliográfica referente a la planeación por escenarios, técnica asociada a los estudios prospectivos y la simulación de sistemas. Se identificaron 19 metodologías para la planeación por escenarios catalogadas en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y la de tendencia probabilística (Zapata, 2007; López y Garzón, 2010; Riascos, Zapata y Betancur, 2010).

Otros trabajos investigativos relacionan los conceptos de dirección de empresas y estrategia con las implicaciones que tiene para el líder la creación de valor para los grupos de interés como su principal responsabilidad, a través del gobierno corporativo. Desde esta categoría se estudia el proceso de formación de la estrategia, insistiendo en las fases de formulación como elemento de la planeación (Garzón, 2007; Hernández, 2007; Orozco-Castro et al., 2007).

Igualmente se encuentran investigaciones que proponen modelos de análisis estratégico para interpretar las fusiones y adquisiciones, dicho modelo se fundamenta en dos dimensiones estratégicas: la corporativa y la de negocio. Además del uso frecuente de la matriz del *Boston Consulting Group* (BCG), se reconocen categorías clave para evaluar las mutaciones del entorno de orden político reglamentarias, tecnológicas y socioeconómicas.

También fue tratada la relación teórica existente entre crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, se precisan los factores de incidencia en las estrategias y la forma como las organizaciones recorren su ciclo vital. Este tipo de trabajo también fue desarrollado desde las investigaciones empíricas.

Criterios de pertinencia, alcance y rigurosidad desde el punto de vista de los investigadores

Con respecto a las investigaciones empíricas y las relaciones entre teoría y práctica, los investigadores plantean las siguientes situaciones relacionadas con la pertinencia, el alcance y la rigurosidad de estas.

La pertinencia es discutida a partir de la aplicabilidad de los resultados de investigación y del uso de referentes internacionales. En cuanto al criterio de aplicabilidad de los resultados se afirma... *Algunas inquietudes de los académicos son completamente válidas y pertinentes en el campo de la estrategia organizacional, pero distan de las preocupaciones, los problemas y las necesidades del mundo empresarial [E, 14]; se supone que los académicos decimos que estudiamos lo que está viviendo la realidad empresarial, pero los resultados de investigaciones que se publican, nunca se transfieren al contexto de las organizaciones, es más, las empresas ni siquiera saben que se ha investigado sobre esos temas [E, 10]; en mi experiencia, cuando he tratado de estar en el contexto de las organizaciones y poder tener dialogo con ellas, es que siempre viven ocupadas, piensan que le están haciendo un favor al investigador cuando le dan información, no que ellas se pueden beneficiar de esos trabajos que hacemos los investigadores, no conozco que hayan dicho 'se han hecho estás investigaciones y esos conocimientos los hemos transferidos a la organización, con eso ya se han generado estos cambios y estos proyectos [E, 10]; no conozco el primer paper resultado de una investigación experimental en Colombia que evidencie que le ha salvado la vida a una mipyme [E, 18].*

En relación con el uso de los referentes internacionales en los marcos teóricos se dice que *nos falta en el marco teórico de la estrategia consultar muchos casos en el referente internacional... estamos es caracterizando la estrategia con limitaciones en el marco teórico [E, 33].*

Del alcance de las investigaciones, los investigadores critican su profundidad y el nivel de publicaciones de resultados. En cuanto a la profundidad, aseguran que *hay trabajos que caracterizan la estrategia, es decir volvemos a lo descriptivos [E, 33]; los estudios son puramente descriptivos, más de caracterización [E, 2].* Sobre el nivel de publicaciones, la producción de nuevo conocimiento es incipiente... *Si nos comparamos con otros países de la región, nuestra investigación, todavía está en proceso, en crecimiento, pero sin embargo empezamos a ver factores de éxito [E, 32]; las investigaciones que se hacen sobre estrategia aportan muy poco, hay un completo divorcio entre el sector de la economía y la academia [E, 12].*

En la rigurosidad, se evalúan aspectos relacionados con el nivel de conocimiento que los investigadores tienen de las empresas y del campo de la estrategia. Se afirma que... *Muchos investigadores hacemos apreciaciones con un desconocimiento de la organización y cómo ésta ha evolucionado. La rigurosidad comienza en la comprensión de la organización sobre la cual quiero intervenir [E, 1]; se debería investigar cual es el concepto que se tiene de estrategia desde la organización, como la*

aplican y como se desarrolla, luego pensar cómo formular un modelo teórico en el contexto colombiano [E, 31].

En términos específicos frente a los estudios teóricos, los investigadores y consultores en estrategia organizacional, han planteado las siguientes críticas... *Hay universidades que se han ido por temas teóricos de la estrategia que son pocos prácticos, temas que ni siquiera la mayoría de universidades y las empresas conocen o manejan [E, 17]; nuestras investigaciones se están quedando muy de escritorio, pero no de pegarle a la solución de una necesidad real del entorno para una economía y unos empresarios que muchas veces no están preparados [E, 13]; el investigador muchas veces es muy teórico, muy bueno ‘masticando’, pero no ha tenido esa relación con el sector empresarial puro [E, 27]; A veces investigamos unas cosas allá en nuestra torre de marfil y resulta que la realidad es otra [E, 18].*

Discusión

De la construcción de marcos teóricos.

Una de las críticas de buena parte de los marcos referenciales encontrados en los trabajos sobre estrategia organizacional en Colombia, es que están enmarcados en una estructura metodológica de conceptualización. Weick (1989), afirmó, en relación con los estudios organizacionales, que lo presentado como teorías en la mayoría de los casos solo son aproximaciones conceptuales. Por lo tanto, no es posible hacer una articulación que favorezca la validación de las teorías sobre estrategia organizacional a partir de los resultados de las investigaciones. El problema clave lo plantea Homans (1964) al afirmar que no puede determinarse la veracidad o falsedad de los resultados solo a partir de conceptos.

Otra observación, está relacionada con el manejo que se le da a los resultados de investigaciones en el campo de la estrategia, es que la gran mayoría se queda en la descripción, por lo tanto no aportan a la teorización. No obstante, las aproximaciones a este proceso en el cual se alcanzan a crear categorizaciones y estructuras, tanto específicas y generales, no son suficientes para dar significado y un aporte teórico del campo.

Según Neergaard y Ulhoi (2007) y Glaser y Strauss (2009) las teorías deben emerger y ser aterrizadas en los datos, los análisis, las codificaciones, las interpretaciones y las técnicas de comparación de todo, con una

perspectiva integradora. En síntesis, teorizar no solo es hacer una descripción más explícita y consiente de los resultados y sus efectos, sino también una explicación del fenómeno estudiado en función de los datos, los supuestos y la contrastación con la teoría existente.

Se puede concluir que los investigadores recurren a fuentes robustas para construir referentes conceptuales, sin embargo se les puede hacer dos críticas que si bien no son generales si son frecuentes: la falta de construcción de marcos que realmente sean modelos teóricos que les permitan responder conceptualmente sus preguntas de investigación, en no pocas ocasiones se hacen síntesis o resúmenes teóricos genéricos sobre la temática, y en consecuencia el contraste no siempre utiliza de manera coherente estos marcos para enriquecer la interpretación de los hallazgos, el efecto final es el poco aporte de las investigaciones al desarrollo de la teoría sobre estrategia en el contexto colombiano.

Con respecto a los aspectos abordados sobre estrategia organizacional.

Pese a la relevancia que representa el estudio de la estrategia organizacional, la mayoría de las investigaciones analizadas no manifestaron una intencionalidad directa para abordarla, más bien fueron resultados tangenciales de los propósitos de investigación. Se evidencia un gran interés en el estudio del direccionamiento estratégico, los recursos y capacidades, los procesos organizativos, la información, los conocimientos y las características de la empresa. En términos de Hoskisson et al. (1999), se puede afirmar que actualmente en Colombia el péndulo de la estrategia se está orientando hacia los aspectos internos de la organización.

Este tipo de estudios debería propiciar la concepción y el desarrollo de estrategias para aumentar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones (Barney, 1991), sin embargo, esta no parece ser la tendencia de las investigaciones en estrategia en Colombia. Se espera que las investigaciones den solución a los problemas organizacionales, en cambio se percibe una desarticulación entre el impacto que generan los estudios y las necesidades de las empresas. Según la percepción de algunos de los investigadores consultados, en cierta medida esto se da porque en gran parte de las empresas, especialmente pymes, la estrategia es más informal y reactiva, procuran acomodarse a las condiciones del entorno, por tal motivo no

están interesadas en buscar y estudiar las publicaciones que les ayuden a desarrollar sus estrategias. Adicionalmente, los consultores empresariales, quienes están directamente relacionados tanto con las publicaciones como con las organizaciones, se enfocan principalmente en lo instrumental, en la aplicación de la herramienta estratégica.

En menor medida se encuentra una gran dispersión de tópicos en el marco de la estrategia organizacional, lo cual coincide con lo hallado por Furrer, Thomas y Goussevskaia (2008), quienes identifican los aspectos de la estrategia organizacional que más se abordaron entre 1980 y 2008 en cuatro revistas especializadas en estrategia organizacional, señalan los recursos y capacidades, la internacionalización, las alianzas y la innovación. En este mismo sentido Guerras et al. (2013) afirman que los principales tópicos son “la internacionalización, la competencia en los mercados, la relación entre la estrategia de la empresa y su responsabilidad social corporativa, la cooperación entre las empresas y el liderazgo estratégico” (p. 69).

En conclusión, en cuanto a los marcos teóricos utilizados, se evidencia una proporción significativa de enfoques prescriptivos de las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento. Particularmente, en los trabajos sobre direccionamiento estratégico, se centra el interés en las herramientas que ayudan a desarrollar este proceso, algunas de las cuales aprovechan particularmente los marcos teóricos de la economía industrial para el análisis de las condiciones del entorno.

Aun así, se observa que los marcos teóricos de recursos y capacidades empiezan a adquirir relevancia en la investigación sobre estrategia organizacional en el país, lo cual está vinculado con la creciente importancia que han adquirido los temas del conocimiento, el aprendizaje y la innovación en relación con la estrategia.

Por consiguiente, algunos marcos teóricos de alta relevancia para la disciplina solo han sido abordados en Colombia de manera tangencial. Por ejemplo, la teoría del institucionalismo solo fue considerada en unos pocos trabajos. De forma similar, las perspectivas de la economía organizacional como la teoría de la agencia o la teoría de los costos de transacción, han sido poco aprovechadas en este contexto. Valdría la pena explorar a fondo la posibilidad que brindan estos enfoques teóricos para fundamentar nuevas preguntas de investigación en el campo de la estrategia organizacional.

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA DE LOS ESTUDIOS SOBRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

Para esta investigación en estrategia organizacional en Colombia se revisaron 73 estudios publicados en revistas indexadas, capítulos de libros y libros; el análisis desde sus aproximaciones metodológicas, se hizo separando 40 trabajos empíricos y 33 teóricos. Además, se realizaron 37 entrevistas a investigadores y expertos en el tema de estrategia en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Manizales. En la definición de las categorías de análisis, se reconoce las características metodológicas con base en su descripción y en su rigor.

Estudios empíricos

Se clasificaron según el tipo de estudio, el enfoque, la unidad de análisis y el ámbito geográfico, ver t

Tabla **1**, a la vez que se revisaron las herramientas de recolección y análisis de información, registradas en las publicaciones. Así también, se consideró el rigor metodológico a partir de las entrevistas con investigadores y expertos.

Tabla 1 Características metodológicas de los estudios empíricos

| Tipo estudio | Enfoque | Unidad de análisis | Ámbito geográfico |
|---|--------------------|---------------------------|----------------------|
| Exploratorio (22,5%) Descriptivo (50%) | Cualitativo (55%) | Empresa (82,5%) | Local (47,5%) |
| | Cuantitativo (30%) | Grupo de empresas (12,5%) | Nacional (30%) |
| Correlación (22,5%) | Mixto (15%) | Líderes (5%) | Regional (15%) |
| Explicativo (5%) | | | Internacional (7,5%) |

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

Lo expresado en la tabla anterior evidencia que en cuanto a las metodologías de investigación predominan los estudios descriptivos (50%) y exploratorios (22.5%), es decir, en el 72,5% de los trabajos, no se llegó a un verdadero nivel explicativo o interpretativo. Si bien no se puede desconocer la importancia de estos trabajos, la posibilidad de generar nueva teoría es mayor en estudios explicativos de corte cuantitativo, que fue minoría en el grupo analizado y en los estudios hermenéuticos explicativos, en el caso de los cualitativos, inexistentes en la muestra estudiada.

Esto bosqueja una coincidencia con las apreciaciones de los investigadores entrevistados, pues existe cierto consenso alrededor de cuestionar la utilización, en la mayoría de trabajos de corte empírico, de los estudios descriptivos y exploratorios aplicados a una organización concreta... *En general, en la investigación en el campo administrativo y organizacional no hemos pasado más allá del estudio descriptivo, la mayoría de los trabajos que encontramos son de este tipo y ni siquiera con análisis multivariado, análisis clúster o análisis factorial, esto apenas empieza a incorporarse* [E, 8].

Se hacen pocos trabajos de tipo explicativo y en realidad aquellos que... *Muestren un trabajo bivariado o regresiones son muy pocos, si uno hace un balance general de todas las cosas es más bien regular, yo no soy pesimista pero creo que realmente, objetivamente, evaluándolo, hay poca investigación empírica, poca investigación explicativa, mucha consultoría* [E, 7].

De acuerdo con lo expresado por los investigadores se podría decir que este tipo de estudios que se están haciendo en Colombia, no trascienden a la explicación de causas y efectos de los fenómenos que se están estudiando o se quedan en un alcance muy limitado.

En cuanto al enfoque de investigación se encontró que el 55% de los estudios empíricos aplicaron una metodología eminentemente cualitativa, la mitad de los cuales corresponden a estudios de caso; el 30% siguieron una metodología cuantitativa y solo el 15% utilizaron estrategias mixtas. Llama la atención que estas proporciones son inversas a las identificadas en las principales publicaciones de la disciplina a nivel internacional, ver sección 3.3.

Entre los investigadores entrevistados hay consenso en la idea de trascender la discusión alrededor de los enfoques metodológicos, en ese sentido, se expresa la necesidad de *hacer una buena complementación de herramientas de ambos enfoques* [E, 14] y *lograr un equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo, buscar métodos mixtos que es una propuesta interesante*, [E, 4], *pues no hay una investigación cualitativa propiamente dicha o una investigación netamente cuantitativa, el enfoque casi siempre tiende a ser mixto porque se necesita tener las dos para que la investigación sea integral* [E, 9].

En el mismo sentido de los enfoques metodológicos, aunque la muestra de estudios recopilados evidencia un predominio de los trabajos cualitativos, no hay un acuerdo general en la percepción de los investigadores sobre cuál de los dos es el más utilizado para las investigaciones en estrategia organizacional en Colombia, algunos plantean que la tendencia en el país es más hacia lo cuantitativo, otros, que hacia lo cualitativo... *Es necesario mayor manejo cuantitativo, hacer más estudios empíricos, no quedarse tanto en estudios de reflexión y ensayos porque eso es lo que más se encuentra en este tipo de temas*” [E, 11]. *Percibo que en Colombia se utilizan más las investigaciones cuantitativas que las cualitativas, la gente sabe poco de la investigación cualitativa además, desde el punto de vista de publicaciones todavía no hay la receptividad de publicar este tipo de estudios* [E, 21].

Una posible explicación a la tendencia de primar lo cuantitativo sobre lo cualitativo es que son difíciles las posibilidades reales de que el mundo académico y editorial acepte unas publicaciones que no estén sostenidas sobre variables cuantificables y modelos matemáticos, es decir, es un asunto de mercado... *Puede caer mucho en el plano de los positivistas que son muy criticados pero no quiere decir que yo legitime única y exclusivamente eso como trabajo investigativo que a veces está muy direccionado por las dinámicas internacionales, pues para poder publicar en journals de alto impacto, uno ve unas miradas más acertadas hacia los métodos duros que hacia los métodos blandos* [E, 27]; *casi todas las investigaciones son cuantitativas y de*

pronto si uno hace una cualitativa y la presenta corre el riesgo de que se la rechacen [E,7]; la mayoría de las revistas siguen utilizando el modelo positivista lo que no se puede medir no se puede probar, eso en administración es complejo y es más complejo todavía si usted tiene que ir a recoger información a las organizaciones las cuales son reacias a entregarla, entonces usted lo que hace es que cuantifica aspectos que son cualitativos, ya que con esta reacción de los empresarios no es fácil hacer triangulaciones [E,10].

Sin embargo, estos investigadores afirman que en las pesquisas cuantitativas es muy incipiente el uso riguroso de metodologías de análisis multi variante que facilitan el diseño de estudios más orientados al contraste de hipótesis y relaciones entre variables, *lo que si he visto es que los análisis que se hacen se alejan mucho de las formulaciones hipotéticas [E,2]; en el dominio de las metodologías y análisis multi variante nos falta bastante [E,7]; no se trasciende a nivel de otras metodologías que podrían ser un poco más explicativas del fenómeno de la estrategia en el país, por ejemplo, algunos modelos metodológicos más cuantitativos que logran de alguna manera identificar las relaciones que existen entre las variables estratégicas y su impacto e influencia en la organización y en cualquiera de las otras variables de desempeño creo que esas metodologías aún no se han logrado apropiar de manera favorable en el país [E,2].*

A su vez, los defensores de lo cualitativo replican frente a esa primacía de lo cuantitativo: *No acepto desde mi postura la rigidez de lo cuantitativo, y que se nos considere a nosotros en las ciencias sociales, como que lo que no es cuantitativo no sirve [E, 1]. Afirman que en este momento ya está empezando a darse un poquito más de ventaja a la investigación de un corte más cualitativo en la administración [E, 25], pues se asume que en la disciplina administrativa, el objeto y el sujeto son parte del mismo proceso de investigación, el uno y el otro hacen parte de una misma unidad, no existe el uno sin el otro, son inseparables los temas en el campo de la estrategia son cualitativos, por ejemplo, ¿qué hay en la mente de un estratega, cómo son los procesos estratégicos en el pensamiento del ser humano? [E, 14]. Para unos investigadores lo cualitativo es más complejo que lo cuantitativo... Los temas cualitativos requieren un tratamiento más exigente que los cuantitativos y muchos trabajos son asistemáticos, perdemos mucha credibilidad cuando en un trabajo cualitativo abarcamos ciertos temas desde lo que a mí se me ocurrió y salgo a indagar con base en eso y levanto a veces una información muy valiosa porque logré hacer un trabajo muy extensivo, porque logré entrevistar a no sé cuántos y logré hacer un grupo foco con no sé cuántos y a la hora de hacer conclusiones me quedo corta porque mi metodología era muy floja [E, 10].*

A pesar de lo anterior, en algunos investigadores sigue existiendo una cierta prevención en cuanto al enfoque cualitativo, relacionada con el rigor metodológico, pues al no incorporar, en su totalidad, elementos mensurables, se cree que los resultados de la investigación no dan cuenta del fenómeno estudiado, esto muestra con claridad desconocimiento, pues se pierde de vista la complejidad de investigar bajo este enfoque... *Yo considero que tiene un alto valor desde el punto de vista del análisis de los resultados, pues para poder llegar a ellos uno requiere de un trabajo, de un espectro en el tiempo mucho más amplio [E, 2], es decir, desde lo cualitativo tenemos muchísimo rigor en lo que estamos haciendo, y las técnicas que se han desarrollado a lo largo de los años son evidencia de ello. [E, 1].*

Frente a los trabajos empíricos analizados y que corresponden al enfoque cualitativo llama la atención que la mitad de ellos adoptaron el estudio de caso y aplicaron diversidad de estrategias metodológicas, sin embargo, muchos de ellos no trascienden la casuística, se quedan en el “diagnóstico”, sin proponer resultados significativos más allá de la organización o situación estudiada, que permitan inferir características de fenómenos organizacionales relacionados con la estrategia.

En este aspecto, hay quienes piensan que estos *son muy puntuales y no se trasciende a nivel de otras metodologías que podrían ser un poco más explicativas del fenómeno de la estrategia en el país [E, 19]* y en muchos casos los análisis se hacen desde una perspectiva muy particular del investigador, sin mucho soporte en la literatura, por lo tanto... *El estudio del caso termina por generar unos aspectos muy particulares y a veces muy anecdóticos de unas organizaciones muy específicas [E, 37]* al parecer, *estos estudios, desde el punto de vista de la investigación se han convertido en una posibilidad de salida rápida del investigador porque de pronto él considera que eso no debe llevar suficiente rigor teórico porque lo importante es recrear la realidad o el fenómeno particular [E, 40].*

En este contexto, se echa de menos el desarrollo de más investigaciones explicativas que analicen las causas subyacentes de un fenómeno o las relaciones que pueden presentarse entre múltiples constructos. En otra orilla se encuentran quienes afirman que estos son *interesantes cuando de alguna manera el investigador se interesa por generar unas categorías de análisis que sean bastante abarcales [E, 35]*, además, los estudios de caso son valiosos en el campo de la estrategia porque permiten inspecciones más intensivas que pueden facilitar

la elaboración de teorías que contribuyan a la edificación de la disciplina, en este sentido se expresan los investigadores... *Nos falta bastante en la parte de investigación cualitativa [E, 7]; la gente sabe poco de la investigación cualitativa [E,10]; cuando no hay una clara definición de las categorías de análisis que sea bastante amplia, el estudio de caso termina siendo tan específico que presenta la ya evidente dificultad que tienen y es su capacidad de generalización o de universalización [E, 2].*

En el tema de la unidad de análisis se encontró que la empresa es la principal unidad de análisis en los estudios empíricos sobre estrategia organizacional (82,5%), abordando en menor proporción fenómenos sobre estrategia desde los grupos empresariales, grupos estratégicos, aglomerados, holding o redes, 12,5%, y factores estratégicos relacionados con el líder de la organización (5%).

En cuanto al ámbito geográfico, buscando su alcance local, regional, nacional o internacional, se halló que el 47,5% de ellos tienen alcance local, ya fuera por un abordaje municipal o en organizaciones particulares y más de la mitad amplían el espectro a un entorno regional (15%), nacional (30%) o internacional (7,5%).

Al respecto de las herramientas de recolección, procesamiento y análisis de información, 16 trabajos empíricos mencionan los instrumentos estadísticos y econométricos utilizados; 12 indican los dispositivos de recolección de información aplicados; y siete no hacen alusión alguna de herramientas de recolección o análisis de información, evidenciando la poca importancia que se le da a estos elementos metodológicos en la publicación de resultados de investigación.

Los estudios cuantitativos fueron explícitos sobre las herramientas estadísticas y econométricas utilizadas para el análisis de la información; la mitad de trabajos mixtos hicieron referencia a instrumentos estadísticos de análisis, pero no a herramientas cualitativas utilizadas. En los estudios de caso, cuatro trabajos mencionan las herramientas estadísticas de análisis y ocho de ellos indican los instrumentos de recolección de información aplicados; también se encontraron tres trabajos que referencian la matriz DOFA como herramienta para la construcción de modelos de gestión o análisis de competitividad. En los estudios cualitativos se encontraron técnicas de recolección de información, mas no referencias a las herramientas de análisis aplicadas, ver Tabla 2.

Tabla 2. Herramientas de recolección, procesamiento y análisis de información de los estudios empíricos sobre estrategia organizacional en Colombia

| Enfoques, estudios empíricos | Herramientas de recolección de información referenciadas | Herramientas de análisis de información referenciadas |
|------------------------------|--|--|
| Estudios cualitativos | Entrevista a profundidad | Para los estudios de caso se encontraron: Prueba de Friedman, coeficiente de correlación de Spearman, análisis de conglomerados, teoría de grafos, análisis de redes, coincidencia de patrones; DOFA, observación participante, análisis de contenido. |
| Estudios mixtos | Entrevista, grupos focales y encuestas. | Herramientas estadísticas: diferencia de medidas, análisis de varianzas (ANOVA), contrastes no paramétricos, análisis de varianzas multi-variado (MANOVA), prueba de Levene, prueba t – Student, análisis de conglomerados// Herramientas econométricas: análisis de hacinamiento, panorama competitivo, análisis estructural de fuerzas del mercado// Herramientas cualitativas: análisis documental, planeación por escenarios |
| Estudios cuantitativos | Consulta a expertos, encuestas | Análisis de conglomerados, análisis de varianzas (ANOVA), análisis factorial, modelo de ecuaciones estructurales (MES), prueba de Pearson, análisis de varianza multi-variado (MANOVA), el método de mínima varianza, análisis de contenido, análisis de regresiones, prueba chi cuadrado, matriz de componentes principales, estadística descriptiva, método K-means |

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación

Los instrumentos de recolección de información son de carácter cuantitativo y cualitativo, en la primera se privilegia la encuesta; y en la segunda, la entrevista estructurada, la entrevista a profundidad, la observación directa, los grupos focales... *Nosotros lo que hacemos es tratar de explorar lo que hay en la realidad, para entender que factores son decisivos y a eso le sacamos todo un procesamiento estadístico, considero que eso ha hecho que sigamos viendo a la encuesta como nuestra gran herramienta de recolección de datos [E, 23]; yo soy un convencido de la triangulación de métodos, por lo menos arrancamos ahí, o sea, por lo menos, análisis documental, entrevistas en profundidad o entrevistas estructuradas y hasta donde podamos observación directa, en lo posible observación participante que tratamos*

de hacer desde el doctorado y creo que en este tema lo hemos hecho, pero ayuda es el tema de grupos focales [E, 35]; A nivel de Colombia, seguimos con el cuestionario que es una herramienta para recolectar información muy importante, porque es que podemos tomar un tiempo para que el empresario nos conteste; hay entrevistas; pero más que todo creo que nos hemos quedado en un tema cuantitativo [E, 22].

De otro lado, las herramientas que utilizan para hacer análisis de la información de tipo cualitativo son: *software* como el *ethnograph* y el Atlas ti, que “*aunque no son la panacea te permiten dar una mirada distinta al hacer tus análisis de contenido [E, 29]. Por el lado cuantitativo, se hace por ejemplo análisis de clúster para identificar grupos y ahí se determinan las características de los comportamientos de la empresa que parecen de una u otra estrategia [E, 67].*

En relación con el rigor metodológico con el que se diseña y desarrolla la investigación en Estrategia organizacional en Colombia, se considera que es bajo, pues no es fácil hacer inferencias de una sola población investigada. Hay coincidencia en señalar que está asociado al enfoque, cuantitativo, cualitativo o mixto, por ejemplo, algunos piensan que son los resultados obtenidos a través de las herramientas cuantitativas las que...*Permiten generar unos estados de explicación un poco más del fenómeno [E, 26]. A nivel mundial métodos econométricos más robustos que uno encuentra, aquí no se aplican para darle rigor obviamente a los resultados y al análisis de los mismos, por ejemplo, los métodos de estadística multivariada que uno encuentra en otros escenarios sustentando las investigaciones no los ve uno tan evidentes acá en el país, ecuaciones estructurales y cosas de estas, tampoco se ve, o muy poco, se ve muy poco, la verdad es esa [E, 25]. El rigor, yo me atrevería a decir que ha sido bajo, no tenemos esas investigaciones con mucha amplitud en las muestras, utilización de técnicas avanzadas y con carácter explicativo, o sea, no solamente describir, sino explicar también por qué, ahí no tenemos mucho [E, 64].*

Los investigadores son críticos en el sentido de expresar el bajo rigor metodológico que existe en el diseño y en el desarrollo de las investigaciones... *Considero que nos falta rigor metodológico en las investigaciones, en lo cuantitativo por ejemplo, hacemos muestreo aleatorio simple de empresas, yo no veo como eso se pueda aplicar, porque uno depende de que la empresa le facilite la información. [E, 21]. Yo creo que de pronto eso que yo llamo el bajo rigor en la parte estructural metodológica se puede deber al desconocimiento de esas mismas metodologías, quizás porque de pronto la misma formación doctoral es donde se apropian de alguna manera ellas mismas [E, 24].*

Estudios teóricos

En los 33 estudios teóricos se verificó el carácter de revisión documental, y al observar el volumen de referencias bibliográficas, algunos trabajos no alcanzan el parámetro mínimo esperado de 50 fuentes secundarias establecido por Publiindex-Colciencias. Respecto a las herramientas de análisis de información, el análisis documental fue la principal para estos estudios (45%), aunque no especifican las técnicas aplicadas en estas revisiones teóricas. Los dos trabajos que hicieron uso de herramientas bibliométricas dan cuenta del proceso de análisis aplicado. Se observa que 13 estudios de revisión documental (39%), no indican las herramientas metodológicas utilizadas para la selección y análisis de la información, por lo que el lector no reconoce si se trata de un análisis documental de enfoque cuantitativo o hermenéutico, ni si hubo técnicas de triangulación, algo que no es posible inferir si el autor no lo indica. En el mismo sentido y a excepción de los dos estudios bibliométricos, los estudios teóricos no hacen referencia al uso de tecnología como apoyo al proceso analítico

Discusión

Al observar las características metodológicas de los estudios sobre estrategia organizacional en Colombia, el panorama es poco alentador; a la escasez de producción científica en el campo de la estrategia organizacional, se le suma el poco alcance explicativo que tienen los estudios empíricos, tanto por el énfasis prescriptivo de muchos de ellos, como por el poco uso de herramientas de análisis multi-variante para la contrate de hipótesis o el poco uso de triangulación de fuentes de información y desarrollo de proposiciones teóricas en el caso de estudios cualitativos.

Respecto a las condiciones de publicación de estos estudios, se observó la ausencia de una caracterización explícita de la metodología utilizada en algunos resultados de investigación, lo cual impide realizar inferencias respecto al rigor científico, la validez y la confiabilidad de los hallazgos publicados.

Un aspecto que llama la atención, de la recopilación de estudios realizada, es la diferencia en las proporciones entre estudios cualitativos y cuantitativos en comparación, con dichas proporciones en las revistas internacionales de mayor impacto de la disciplina. Mientras los estudios

colombianos son predominantemente cualitativos, los artículos de publicaciones como el *Strategic Management Journal* son mayoritariamente cuantitativos, llegando a proporciones del 78% (Cameron y Molina-Azorin, 2011). Estas proporciones son similares en los *journals* de mayor impacto de áreas afines a la gestión estratégica, como el marketing, los negocios internacionales, el comportamiento organizacional, la gestión de operaciones y el emprendimiento.

Incluso, los métodos mixtos de investigación presentan una proporción superior a los estudios cualitativos en las publicaciones de mayor impacto. En el caso del *Strategic Management Journal*, el 17% de los estudios utilizan métodos mixtos, mientras que sólo el 5% se enfocan en métodos cualitativos (Cameron y Molina-Azorin, 2011).

Ahora bien, el hecho de que exista una mayor proporción de estudios cualitativos en la investigación colombiana sobre estrategia, podría ser algo positivo si los resultados de dichos estudios derivaran en la construcción de nuevos modelos teóricos, tal como lo propone Eisenhardt (1989) para el método de estudio de casos. Esto requeriría que los estudios evidentemente reflejaran el uso de instrumentos y protocolos adecuados para la triangulación de información, el análisis de datos, la búsqueda sistemática de patrones y la formulación de proposiciones teóricas que podrían ser el punto de partida para futuras investigaciones más concluyentes. La preocupación que emerge es que los estudios de casos identificados, en general, carecen de estos alcances.

En cuanto a la investigación cuantitativa sobre estrategia en Colombia, llama la atención la predominancia de trabajos de tipo descriptivo y la escasez de trabajos de tipo explicativo. Se pudo observar tanto en la muestra de estudios analizados como en las apreciaciones de los investigadores entrevistados, que aún son poco utilizadas las técnicas de análisis multi-variante, que son más populares en otras latitudes para el contraste de hipótesis y la comprensión de relaciones complejas entre múltiples variables organizacionales y del entorno.

Aunque se logran identificar algunos trabajos que ya empiezan a utilizar técnicas de regresión y ecuaciones estructurales, siguen prevaleciendo los estudios que intentan caracterizar la realidad de las organizaciones, pero no alcanzan a contrastar posibles relaciones entre múltiples variables. Por el contrario, en las publicaciones de mayor impacto sobre estrategia

organizacional, los estudios descriptivos brillan por su ausencia, mientras que son predominantes los trabajos que siguen un enfoque hipotético-deductivo con técnicas de análisis de la variación, modelos de regresión múltiple y modelos de ecuaciones estructurales (Ketchen et al., 2008).

Así mismo, se resalta la ausencia de trabajos de diseño longitudinal. Este tipo de diseños han ganado popularidad en las publicaciones de mayor impacto, gracias a la creciente disponibilidad de bases de datos empresariales con datos de panel (Uygun y Altin, 2011). De hecho, en las últimas décadas la proporción de uso de bases de datos empresariales como fuente de información ha superado al uso de cuestionarios en los estudios publicados en este tipo de revistas (Ketchen et al., 2008). En Colombia, los trabajos siguen dependiendo mucho del uso de cuestionarios para la recolección de información, lo cual limita el alcance de las investigaciones a diseños de tipo transversal.

En este sentido, en el país, hace falta bases de datos empresariales robustas en forma de panel que incluyan información sobre estrategias y desempeño de una muestra representativa de empresas, lo cual permitiría realizar estudios longitudinales y analizar la evolución dinámica de múltiples variables. De esta forma se podrían minimizar también algunos sesgos de interpretación de resultados que suelen presentarse en estudios transversales sobre las relaciones de causa y efecto entre variables independientes y dependientes.

Hay algunas experiencias de otros países que valdría la pena emular. Por ejemplo en Estados Unidos, la existencia del proyecto PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), en el cual se incluye información estratégica periódica de más de 3000 empresas que han participado durante los últimos 40 años. Se ha constituido en una fuente de información fundamental para el avance de la disciplina, al igual que otras bases de datos más reconocidas y vigorosas como *Compustat* (Ketchen et al., 2008). Un ejemplo similar lo constituye el proyecto ESEE (Encuesta Sobre Estrategias Empresariales) que se desarrolla en España con empresas manufactureras desde 1991 hasta la fecha (Fariñas y Jaumandreu, 1994).

Por otra parte, el uso de métodos mixtos aún es incipiente en el país, aunque también es cierto que estos métodos apenas empiezan a ganar popularidad en otras latitudes. Lo interesante de estos métodos es precisamente que

pueden combinar las fortalezas de los métodos cualitativos y cuantitativos, minimizando las debilidades que tienen ambos enfoques cuando se utilizan de forma separada. De todos modos, las ventajas de esta combinación de métodos sólo se materializan cuando la aproximación cualitativa ayuda a desarrollar la teoría y mejorar la medición que se utiliza en la aproximación cuantitativa, lo cual ayuda a tener una interpretación más grande de los resultados (Molina-Azorin, 2010). Valdría la pena que futuras investigaciones siguieran este tipo de metodologías mixtas, siempre que se comprenda el alcance y rigurosidad que se espera de ambos momentos.

APORTES Y APLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se abordan dos elementos fundamentales para valorar los resultados de la investigación en cualquier campo del conocimiento: los aportes que se hagan a la disciplina y a la solución de problemas de la sociedad y las aplicaciones que de sus hallazgos lleve a cabo la academia, los beneficiarios de las investigación y la utilización para la formulación de política pública.

Aportes

Los trabajos de investigación por su propia esencia deben contribuir al desarrollo teórico de la disciplina, al desarrollo del país o al desarrollo de las organizaciones. En los estudios analizados el equipo logró identificar cuatro tipos de aportes agrupados así: elementos para un pensamiento estratégico en el país, identificación y caracterización de las estrategias en las empresas del país, hallazgos sobre grupos y redes y aportes en herramientas estratégicas. Cabe anotar que en 19 de las 73 investigaciones no fue posible deducir ningún tipo de aporte debido a sus limitados alcances. Sin pretender exhaustividad se resaltan los más significativos.

En primer lugar, en cuatro estudios teóricos se encontró un **esfuerzo por promover en el país un pensamiento estratégico** que trascienda el paradigma

tradicional de la estrategia y poner de manifiesto la urgencia de su comprensión como mecanismo de acción desde la complejidad, asociada más con la idea de lo flexible o cambiante, que con lo formalizado, programado o predeterminado, dándole preponderancia a los procesos de aprendizaje y de adaptación (Cabrera et al., 2011; Pulgarín y Pineda, 2011; Noguera, 2012; López, 2013).

Estas investigaciones proveen elementos para una aproximación a la innovación estratégica desde las ciencias de la complejidad, considerando esta perspectiva más cercana a la realidad empresarial que las perspectivas del *management* basadas en los modelos estáticos y de análisis simplificado. Vista desde la complejidad, la innovación no convencional busca relacionar a todos los grupos de interés con los entornos adecuados y generar subsistemas, conectados entre sí y con sus entornos.

Consideran estos autores que los aportes de la ciencia clásica resultan insuficientes por la imposibilidad de determinar todo el espacio de configuraciones posibles para un sistema; conciben la estrategia como visión dinámica, en donde la representación cognitiva de la realidad, la estructura de la organización, las estrategias de búsqueda y la visión en conjunto de los cambios suscitados en el tiempo, son claves para procesos de aprendizaje y de adaptación.

Recomiendan, entonces, abordar la estrategia desde el estudio de múltiples realidades que comprometan algo más que la funcionalidad, estudios que permitan entender una organización como un sistema co-construido, incierto, que no se determina de manera constante, con una estructura de cambio persistente y donde emergen en forma continua fenómenos a los cuales hay que brindar respuesta.

Un segundo grupo de estudios hace aportes en **la identificación y caracterización de la estrategia en empresas colombianas**. Uno de los trabajos identifica como estrategia dominante en la empresa grande colombiana, la diferenciación por calidad, seguida del liderazgo en costos, a la vez que identifica los cinco recursos estratégicos que más frecuentemente utiliza la empresa para su desarrollo: eficiencia interna, excelencia operativa, especialización, innovación en producto y búsqueda de reputación (Calderón et al., 2009). Percibieron los investigadores que cada vez son menos las empresas centradas en el liderazgo en costos, pero no hallaron que la

innovación fuera considerada un foco de la estrategia. Encontraron también que las empresas más diferenciadas tienen mayor percepción de efectividad organizacional que las empresas centradas en estrategias de control y costos. Por último, encontraron evidencias de que las culturas jerárquicas implican menor desempeño organizacional.

En esta misma línea otro estudio destaca que la relevancia dada a los factores competitivos produce estrategias genéricas en las empresas colombianas y que la estrategia desarrollada tiene un impacto positivo en los indicadores financieros –ventas, EBITDA, ROE, ROA– y en la percepción del desempeño (Serna, Calderón y Naranjo, 2013). Se resaltan aspectos relacionados con la innovación y la focalización del mercado, lo cual permite especificar que los procesos de innovación, marketing, se destacan *branding* y la segmentación georeferenciada, y calidad generan un mayor impacto en el rendimiento organizacional; mientras que procesos de racionalización y reducción de costos han pasado a un segundo plano desde el punto de vista estratégico.

Otro hallazgo empírico encontrado en los estudios, es la existencia de relaciones de causalidad entre las capacidades organizacionales y el cambio, siendo las más significativas: la flexibilidad y el liderazgo; y las de menor desarrollo: el capital humano y el aprendizaje organizacional (Cruz y Calderón, 2006). En general, las empresas analizadas perciben una fuerte presión de cambio generada por factores externos que les ha obligado a realizar transformaciones internas. Se plantea por los investigadores que no hay caminos únicos por recorrer, es necesario comprender que en el medio empresarial hay diversas formas de obtener el resultado buscado. Otro autor construye un modelo de cambio estratégico, derivado de la reflexión teórica, que busca hacerle frente a la turbulencia, evitando la erosión en el desempeño de la empresa (Rivera, 2010).

El **análisis de procesos de internacionalización** de casos específicos arroja conocimientos interesantes de la manera en que se llega a esta estrategia, pasando desde el aprendizaje y desarrollo en el país, con estrategias como alianzas y fusiones, arribando después la adquisición de empresas extranjeras existentes en el territorio y evolucionando hacia la internacionalización, primero ocasional y después regular. Inicialmente estableciendo filiales de venta y después de producción. Destacan los

investigadores el desarrollo de competencias centrales indispensables para la internacionalización como: la logística, la focalización en el *core business* y la adquisición y gestión de empresas (Ochoa y Ríos, 2011).

Otro estudio empírico muestra que la innovación en productos, el diseño de la estructura organizacional, la manera de enfrentar los riesgos en el aprovisionamiento y la producción, se constituyen en competencias esenciales para la internacionalización; a esto se agrega el papel de los líderes de las organizaciones, las características de la cultura organizacional, la capacidad de adaptación y la práctica constante de valores a todos los niveles de la organización (Ochoa, Ríos y Solano, 2011).

La internacionalización también es tratada en una operación de revisión; esta se analiza desde la estrategia de multilocalización, concluyendo que con dicha estrategia se logran la reducción de costos, el acceso a tecnologías y servicios en el exterior y, en general, a la inserción en mercados internacionales, pero puede tener efectos negativos sociales y medioambientales (Sinisterra, 2009). Un estudio adicional también de carácter teórico, ilustra acerca del proceso de definición y desarrollo de las redes de empresas para la internacionalización como vía alternativa para penetrar y desarrollar competitivamente los mercados internacionales (Martínez, 2009).

En el tercer grupo de aportes, se encontraron cinco estudios que abordan la temática de **grupos estratégicos y redes empresariales**. Desde la teoría se encontró que dos condiciones de asimetría: barreras de movilidad y mecanismos de aislamiento, son determinantes para la existencia de grupos estratégicos, la supervivencia en el tiempo y las diferencias en los niveles de desempeño. Las barreras de movilidad se asocian al cambio y explican el desarrollo de ventajas relativas en costos y los mecanismos de aislamiento son barreras para la imitación entre empresas y explican las diferencias en la generación de valor agregado (Garcés y Duque, 2007). Para el surgimiento de grupos estratégicos se requieren capacidades dinámicas y limite a las rivalidades entre las empresas con comportamientos estratégicos similares.

Esta conceptualización sirvió de base para la identificación empírica de cinco grupos estratégicos, en el sector bancario colombiano. Estos mostraron una elevada estabilidad en el tiempo, y una estabilidad relativa en su número y composición de las firmas a su interior debido a la existencia de elevadas barreras de movilidad, mecanismos de aislamiento, y asimetrías

propias de las estructuras sectoriales de oligopolio (Garcés y Duque, 2008). De la misma forma se identificaron cuatro grupos estratégicos en el sector asegurador: el primero, que no se centra en ningún ramo específico de los seguros, se caracteriza por tener resultados técnicos por debajo del sector; el segundo, en seguros de vidrios, incendios y terremotos tiene las mayores participaciones en el mercado con alto índice de responsabilidad en primas con resultados técnicos negativos; el tercero, centrado en SOAT y seguros agrícolas, con alta responsabilidad en primas pero que no afectan ni sus resultados técnicos ni del ejercicio; y por último, el cuarto grupo, en seguros para créditos y riesgos profesionales con un nivel bajo de responsabilidad en primas con resultados técnicos superiores, pero no en el ejercicio (Rojas, Montoya y Garcés, 2010).

De otra parte, otra investigación encontró evidencias, en el sector de pensiones y cesantías, de que los grupos estratégicos y los grupos competitivos, desde una perspectiva cognitiva, no son realidades empresariales diferentes, sino partes de un mismo “constructo”, que aportan elementos complementarios a los análisis sobre competencia al interior de un sector industrial (Garcés, 2008).

Uno de los trabajos logra aportes significativos al estudiar un grupo de empresas que conforman una red, concluyendo que aún se formulan y controlan las estrategias principalmente desde su relación con consumidores y empleados, pero con mediana o escasa incidencia de la red empresarial, de las instituciones públicas y de otros agentes. Igualmente se reconoce la escasa relación entre las empresas estudiadas y las instituciones de investigación, lo que tiene impacto negativo en la introducción de innovaciones y en los indicadores de productividad y competitividad (Grueso, Gómez y Garay, 2009).

La cuarta temática en que se encontraron aportes importantes, es la **identificación de herramientas estratégicas** y la aproximación a modelos para su implementación. El primero de los trabajos de este grupo propone un modelo de análisis estructural de sectores estratégicos utilizando cuatro herramientas de análisis: hacinamiento, panorama competitivo, análisis estructural de fuerzas del mercado: modelo de Porter modificado, y análisis de competidores; utilizando además modelación estadística (Restrepo y Rivera, 2006).

Otra propuesta integra diversas herramientas para facilitar la toma de decisiones estratégicas, entre ellas combina: la matriz y análisis DOFA, el modelo de las fuerzas competitivas, las estrategias genéricas propuestas por diversos autores, matrices cuantitativas de planeación estratégica, modelo de sistemas viables de Beer y la innovación en valor. El trabajo analiza no sólo las bondades de estas herramientas, sino que también presenta las falencias comunes de dichas herramientas (Pulgarín y Rivera, 2012).

Un estudio adicional, desarrolló una herramienta de planeación a largo plazo denominada “Red estratégica” para la aplicación en las empresas y para uso académico. La “Red estratégica” se fundamenta en tres ejes: recursos físicos y financieros, recursos humanos y organizacionales y, recursos de capacidad tecnológica. El artículo anexa instrumentos de encuesta y entrevista, para el diagnóstico previo, que permitiría el diseño y aplicación de la herramienta (Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones, 2009).

Dos trabajos abordan mediante modelos econométricos el problema de la elección estratégica de incentivos gerenciales en situaciones de competencia imperfecta; identifican diversas decisiones según las condiciones que se presentan y su impacto sobre el bienestar social asociado (Castillo y Jácome, 2011; Miranda, Bernal y Jácome, 2012).

Un estudio más, realiza una revisión bibliográfica de la planeación por escenarios, técnica asociada a los estudios prospectivos y la simulación de sistemas, además de proveer información sobre las distintas metodologías existentes para su aplicación. Es un esfuerzo por lograr, una metodología descrita en pasos sencillos, que permita integrar el proceso de desarrollo de los escenarios al proceso de toma de decisiones (Vergara, Fontalvo y Maza, 2010).

Desde lo empírico se encontró un modelo de gestión estratégica para pymes fundamentado en tres componentes: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, modelo para la identificación del direccionamiento estratégico y el método prospectivo a partir de la construcción de escenarios (Botero, 2011).

Por último, se mencionan algunos trabajos que abordan la estrategia desde teorías específicas. A partir del institucionalismo, un estudio analiza el sector siderúrgico realizando un recorrido del papel que el Estado ha tenido en las diferentes fases de evolución del sector y las respuestas estratégicas

que el empresariado ha dado a los cambios en las dinámicas económica y comercial de esta industria (Barreto, 2012). En este grupo se incluye un estudio de revisión y prueba empírica del papel de los heurísticos y sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas. Se encontraron evidencias de su existencia, su interculturalidad y su resistencia al conocimiento (Urrea, Medina y Acosta, 2011).

Aplicaciones de los resultados de investigación en estrategia organizacional

Los resultados de investigación adquieren sentido cuando pueden ser utilizados por el investigador, los usuarios de la investigación, el Estado o la comunidad para solucionar problemas sociales. En el presente estudio, a partir de las entrevistas realizadas a investigadores y consultores, se lograron identificar algunas aplicaciones que se están haciendo de los resultados de sus trabajos.

En primer lugar, un uso esperado de las investigaciones realizadas por docentes universitarios son las aplicaciones en procesos académicos, como la creación de nuevos programas curriculares: *producto de la investigación se crea una especialización en direccionamiento estratégico, en gerencia estratégica* [E, 35]; las mejoras en los procesos de enseñanza aprendizaje, ajustes a los diseños curriculares y fortalecimiento de los grupos de investigación: *cualificamos nuestro recurso docente en pregrado y posgrado, los programas también se cualifican...la bibliografía es de mayor nivel de exigencia, ya hablamos de artículos Scopus en el lenguaje de los investigadores y a veces en los docentes así no sean investigadores, además que estamos exigiéndole a los estudiantes citas de los últimos cinco años* [E, 33]; así mismo, los resultados de investigación se convierten en una excusa para fortalecer las relaciones Universidad – Empresa y tratar de construir lazos que faciliten el desarrollo de sinergias *porque sí nosotros que estamos investigando en el campo no les estamos brindado lecciones aprendidas a las empresas... pues ¿quién más?* [E, 5]; *llegarle a los empresarios sea a través de los foros de divulgación o de discusión en donde se construyan paneles conjuntos con académicos y empresarios* [E, 2].

Una condición de la investigación es su pertinencia social, la cual tiene como corolario la apropiación social del conocimiento generado, cuyas evidencias se tendrían que buscar en la aplicación de sus resultados entre los usuarios de dicho conocimiento. ¿Qué tanto se utilizan las investigaciones

de estrategia por la empresa colombiana?, fue una de las preguntas que se formuló a investigadores y consultores. Las repuestas muestran conclusiones ambivalentes, aunque predomina la sensación de una baja aplicación de los resultados por parte de las organizaciones.

Entre quienes consideran que no existe apropiación del conocimiento generado por los investigadores colombianos, existen argumentos diversos para explicar el fenómeno; algunos consideran que a la academia le falta pertinencia en sus estudios: *lo que las universidades investigan a veces está poco alineado con las necesidades de las empresas... yo creo que la investigación no ha permeado a las empresas, los que aplican cosas en las empresas son las consultoras y las consultoras no investigan* [E, 17]; mientras que otros asumen que la situación se genera por el poco valor de lo generado: *las investigaciones que se hacen sobre estrategia aportan muy poco, hay un completo divorcio entre el sector de la economía y la academia*” [E, 12]; explicaciones complementarias pueden ser de orden cultural: *los líderes empresariales prefieren la producción intelectual foránea, al igual que los académicos cuando enseñamos administración* [E, 10]; *hay un divorcio muy grande entre la investigación y la empresa, creo que estamos alrededor de dos realidades que son complementarias pero que actualmente se comportan como dos islas* [E, 16].

Sin embargo, entre los entrevistados también se valora el conocimiento socialmente útil cuando se hace investigación en estrategia... *Buscamos un problema real o unas necesidades del entorno real y se le da una solución. Entonces, los resultados de investigación se están aplicando en las empresas en estos momentos* [E, 15]; *Nosotros terminamos un estudio y desarrollamos agendas de cambio con empresarios que se constituyeron en direccionamientos estratégicos sectoriales* [E, 14]; *yo como consultora si puedo mencionar resultados de investigaciones que dieron una significación al empresario* [E, 15]; *he logrado vender esa metodología simplemente por llamarlo de alguna forma, sin importar si es para una gran empresa o para una pequeña empresa; lo hemos puesto en operación en el país y en Ecuador* [E, 1]; *El uso más importante es en lo que tiene que ver con el direccionamiento estratégico en las empresas* [E, 7].

Una de las intencionalidades de la investigación es coadyuvar a la formulación de política pública, tanto a nivel nacional como territorial y local; se espera que los proyectos de investigación vayan en esta vía y que los resultados de investigación arrojen luces claras a los actores que inciden en la formulación de las políticas públicas. Los hallazgos permiten concluir que existen algunas aproximaciones a ello... *aquí tenemos un observatorio de la*

dinámica del concejo municipal y cuando hacemos nuestras investigaciones canalizamos las recomendaciones por ese medio [E, 32]; a través del centro de pensamiento de la universidad desarrollamos planes de competitividad para la gobernación [E, 16]; a través del observatorio de la región se construye el plan prospectivo regional [E, 34].

Sin embargo, es un sentir generalizado de los investigadores que sus trabajos en estrategia no inciden en la formulación de política pública... *Yo no creo que existan trabajos que hayan ayudado a generar políticas públicas en el campo de la estrategia [E, 2]; algunos grupos han hecho una labor importante porque han movido diferentes regiones; pero de resto no, ha habido algunas intenciones pero no ha prosperado mucho [E, 23] el sector gobierno no lee lo que la universidad produce, salvo excepciones, salvo ciertas ciudades, no le interesa, no sabe que existe [E, 30]; no entiendo como toman decisiones de política pública, de pronto diría que no se están utilizando [E, 31]; realmente a nivel de política creo lo más claro es la intencionalidad en el tema de innovación [E, 33]; podríamos incidir en política pública si realizamos trabajos de análisis sectorial más allá del trabajo empresarial [E, 32].*

Discusión

El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología manifiesta que la ciencia debe ser relevante y pertinente, aunque reconoce que estas se pueden comprender desde diferentes perspectivas, por cuanto no existen cualidades objetivas, medibles y verificables que las garanticen (Villaveces, Orozco, Olaya, Chavarro y Suárez, 2005). Una manera es conocer sus impactos, es decir, los resultados producidos por unas actividades específicas llevadas a cabo con una intencionalidad predefinida “Un elemento importante en la determinación de un efecto es la existencia de un cambio, de una transformación cualitativa o estructural en la sociedad o en un grupo social amplio” (p.127).

El hecho de que en la cuarta parte de los estudios, 19 de 73, no se pudiera identificar aporte significativo alguno ni de carácter disciplinar ni pragmático es indicador de la necesidad de revisar la forma como se está haciendo investigación en estrategia en el país y la calidad de las publicaciones científicas.

De otra parte, el poco impacto efectivo de las investigaciones reflejados en la baja utilización para formulación de política pública y la poca o nula utilización de los resultados para la toma de decisiones de las organizaciones, refleja una relación deficitaria de la triple hélice academia – empresa –

Estado, y lo distante que aún se está del modo 2 de hacer ciencia (Gibbons et al., 1994).

Pero es necesario reconocer el impacto que el ejercicio investigativo tiene sobre la academia, pues los investigadores reconocen la aplicación que hacen en sus universidades para implementar programas o cursos específicos; sin embargo se extraña un mayor impacto sobre los contenidos curriculares, por cuanto poco se utilizan los trabajos nacionales, publicados como material permanente de consulta; y de otra parte, aunque ha tenido efectos sobre los grupos de investigación, se esperaría que esta actividad llevara a incrementar la cantidad de grupos en las categorías superiores de Colciencias y en mayor número de investigadores Senior.

Estas tensiones sobre la utilidad de la investigación lo explica Charum (2002), diferenciando la finalidad económica y práctica de los resultados de la actividad, frente a la existencia de otros resultados que dependen del contexto y los usuarios, que a su vez, constituyen el capital científico de los grupos

Las características de cada uno de los contextos dan lugar a resultados específicos que son valorados según modalidades que son propias. Así, por ejemplo, si se trata del contexto académico, los resultados válidos son nuevos conocimientos que toman la forma de artículos o de libros sometidos previamente a procesos de evaluación que los convierten en conocimientos certificados. Si se trata del mundo industrial, los resultados asumen la forma de nuevos procedimientos, o de nuevos objetos tecnológicos que serán evaluados según los intereses particulares de quienes quieren valorizarlos en los procesos industriales (p.189)

La tendencia a adaptar modelos internacionales para ser aplicados a nuestro entorno o dinámica, impactan el pensamiento de estrategia en el país, pero poco se trabaja en el desarrollo de modelos verdaderamente autónomos, apropiados a las características empresariales y sociales de la realidad nacional. Tal vez, la exagerada concentración en la fase diagnóstica de la estrategia en las organizaciones haya orientado los trabajos hacia fines prescriptivos y no se haya trascendido a la generación de nuevo conocimiento propio.

Al respecto existe un debate sobre la necesidad de generar teorías propias para comprender nuestra realidad, o por el contrario, lo pertinente es asimilar de manera crítica la teoría universal existente sobre un campo

determinado para explicar particularidades de una región o país; pero lo que sí parece claro es la necesidad de superar los estudios descriptivos sin aportes significativos, “La vinculación de conceptos que dan cuenta de desarrollos recientes a un cuerpo teórico sistémico, permite superar el nivel de investigación puramente descriptivo y posibilita la utilización de la teoría más allá de una acumulación de conceptos aislados, sin vinculación entre sí” (Weiss, 1999, p. 11).

VACIOS Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El conocimiento científico se construye colectivamente sobre las bases del trabajo de investigaciones previas y una de las tareas de los investigadores, una vez concluido un proyecto, es identificar vacíos, limitaciones y necesidades de nuevos trabajos para enriquecer el campo de conocimiento, bien sea para que el mismo investigador o para que otros colegas den continuidad a una línea o vertiente de investigación.

A pesar de que no es una costumbre arraigada entre los investigadores del país la identificación de vacíos en sus productos de investigación, estos pueden observarse al realizar un análisis profundo de sus productos y al hablar con ellos sobre su experiencia investigativa.

A continuación se presentan los vacíos, necesidades y limitaciones que, el grupo de investigadores consultados, reconocen alrededor de los proyectos de investigación realizados y su aplicación en el campo empresarial.

Vacios académicos

Se parte de la consideración del estado incipiente en que se encuentra la investigación sobre estrategia organizacional en Colombia. Al ser un área poco desarrollada, son notorios los vacíos académicos existentes... *Conocimientos específicos, puntuales o profundos respecto a investigaciones*

en estrategia aún no hemos desarrollado [E, 29]; en el país todavía es muy poca la investigación que se está haciendo sobre el tema, ha habido en los últimos años algunos grupos que han intentado caracterizar estratégicamente lo que están haciendo las empresas, pero yo siento que todavía desde los grupos de administración no hay mucha generación de conocimiento en el campo y en el país [E, 5].

Hay una ausencia notoria de marcos teóricos propios, lo cual constituye uno de los vacíos académicos más significativos. Al tener que recurrir siempre a los marcos teóricos que se generan en otras latitudes, a veces queda la inquietud sobre la aplicabilidad de dichos referentes para la cultura y el contexto particular de las empresas colombianas... *Yo encuentro vacíos con respecto al planteamiento de los modelos propios que podrían entrar a caracterizar o explicar el comportamiento de una organización en Colombia [E,16]; hace falta mucho en nuestro país, investigadores serios en el tema de estrategia gerencial, que hagan estudios de casos, que conceptualicen nuestra realidad y que den recetas para nuestra realidad, porque importar recetas de escenarios tan diferentes es lo que hace que no sea efectivo lo que aplicamos nosotros y lo que los mismos investigadores muchas veces recomendamos a los empresarios [E,9]; el marco teórico lo construimos con fuentes de publicaciones en el exterior, porque acá no encontramos un marco teórico abundante, desafortunadamente [E,4]; necesitamos modelos latinoamericanos, inclusive modelos colombianos, que nos permitan entender mejor nuestra realidad [E,20]; un gran vacío que tenemos es el de confrontar nuestros marcos teóricos, entender que estas teorías obedecen a un contexto particular [E,24].*

Sin embargo, el problema no es solo la ausencia de marcos teóricos propios, sino el hecho de que entre los marcos teóricos adaptados de otras latitudes, solo se privilegia el uso de unos pocos y de forma limitada. A pesar de la riqueza conceptual que plantean las diversas escuelas de pensamiento estratégico, alimentadas por múltiples disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, las ciencias políticas, la economía, entre otras, los trabajos sobre estrategia conservan un sesgo acentuado hacia los marcos teóricos más pragmáticos. Las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento siguen siendo los marcos teóricos preferidos, dentro de los cuales se destaca el referente de Michael Porter y su enfoque analítico de la economía industrial... *Hay un cierto sesgo, en el caso de la gerencia estratégica lo que más conocemos en Colombia es a Porter y nos hemos metido en el paradigma de Porter acríticamente, Porter es una persona que viene de la economía industrial y tiene muchas limitaciones, no incluye liderazgo, no incluye la motivación, la cultura, porque su*

formación no es de eso [E,7]; si se habla de estrategia de inmediato se referencia el tema de planificación estratégica, y se quedan en eso, se quedan hablando de las estrategias que se formulan en la organización, vuelven al referente de Porter [E,4]; estamos todavía muy atrás, muy pegados en proceso estratégico, planeación estratégica, en contraste con lo que pasa en el campo, yo creo que conocemos muy poquito de éste [E,6]; han pasado 27 años desde que sabemos que aparte de la escuela de diseño hay otras opciones, los asiáticos nos enseñan eso desde hace mucho tiempo, pero lo que pasa es que no hemos tenido oídos para escuchar [E,22].

En los estudios teóricos analizados en esta investigación, los autores expresan la necesidad de una mayor profundidad en el significado del concepto de estrategia y surge un llamado a trabajar la modelación de la realidad, trascendiendo los estudios centrados en las herramientas estratégicas, lo cual permitirá obtener mayores aportes teóricos en las investigaciones nacionales (Pineda, 2009).

Se observa entonces un vacío académico considerable con respecto a marcos teóricos más actuales y que están siendo dominantes en otras latitudes, como el enfoque de los recursos y capacidades, por ejemplo. Mientras la investigación en Colombia sigue muy ligada al enfoque de la economía industrial de Porter, la disciplina en el mundo avanza hacia múltiples perspectivas que son poco percibidas por los académicos locales y que podrían enriquecer la comprensión del objeto de investigación... *usualmente nos quedamos en una o dos escuelas, por la facilidad de encontrar la información y no ampliamos muchísimo más en eso [E,20]; no podemos confiar totalmente en un esquema en el cual quedan por fuera una serie de cosas, por ejemplo, recursos y capacidades que apenas las estamos conociendo ahora [E,7].*

Los estudios evaluados dan cuenta de la importancia de aprovechar algunos marcos teóricos reconocidos en la literatura especializada de la estrategia y que son poco empleados en el contexto nacional, entre otros, el institucionalismo desde lo económico y lo sociológico, para la comprensión del cambio estratégico; la teoría de recursos y capacidades para realizar trabajos en que se integren visiones de la economía y la administración para la comprensión del fenómeno estratégico en las organizaciones; utilizar los marcos teóricos de la complejidad para hacer aproximaciones a la innovación estratégica. En general hay un llamado a la interdisciplinariedad para la comprensión de la estrategia.

Aunque muchos trabajos realizados empíricamente mencionan la relación entre la estrategia y la competitividad de las organizaciones, no existe investigación sistemática y continua que ofrezca alternativas para que las empresas colombianas puedan tomar decisiones fundadas en la realidad regional; un aspecto que surgió de manera específica es la necesidad de considerar la competitividad desde la teoría sistémica (Calderón et al., 2009).

Surge como vacío la falta de generación de conocimiento, que permita la comprensión y entendimiento de los sectores estratégicos y clústeres empresariales, lo cual implicaría entre otras cosas la utilización de la teoría económica institucional como marco de referencia para las relaciones entre estrategia y desarrollo de sectores económicos (Garcés, 2008; Garcés y Duque, 2008).

Los trabajos que relacionan la estrategia con algunos temas específicos, como por ejemplo, el emprendimiento o la gestión del conocimiento, no generan aún una masa crítica de conocimiento que permita inferir resultados nacionales sobre dichos temas, quedándose en un nivel exploratorio.

Algo similar sucede con el tema de capacidades organizacionales, pues aunque existen varios trabajos que las tratan, o al menos las mencionan en sus referentes conceptuales, no se percibe una línea que lleve a identificar tendencias, características o condiciones de estas capacidades en la toma de decisiones estratégicas de las empresas colombianas. La innovación, como variable estratégica, aún es muy poco estudiada en la investigación en el país.

También se observa cierta preferencia por el estudio de la estrategia a nivel competitivo y funcional, pero permanece todavía un vacío en la investigación de la estrategia a nivel corporativo... *No hay mucha clarificación en el trabajo de estrategia en el país respecto a lo que significa la estrategia a nivel de empresa y respecto a lo que significa a nivel corporativo [E,2]; hay muy pocos trabajos de fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, redes, etc.; entonces quizás la estrategia a nivel corporativo se trabaja muy poco [E,2].*

Se puede afirmar entonces que la investigación se ha centrado en las estrategias competitivas, y poco se abordan temas corporativos como la diversificación, las fusiones y adquisiciones, las alianzas estratégicas y las reestructuraciones. Quizá una excepción, lo constituye la internacionalización, que es tratada en algunos estudios (Ochoa, Echeverry, Fernández y Quintero, 2006; Martínez, 2009; Ochoa y Ríos, 2011; Ochoa et al., 2011).

Igualmente, es notoria la ausencia de análisis longitudinales, como estudios con paneles dinámicos, que permitan contar con resultados a través del tiempo, y así obtener información más amplia de las relaciones entre la estrategia y variables clave, como las transformaciones organizacionales o los resultados medidos a través de variables objetivas de carácter financiero.

Vacios de aplicación

Además de los vacíos académicos descritos previamente, se ha identificado una serie de vacíos de aplicación de la investigación en estrategia organizacional, para que esta sea realmente útil y pertinente para las organizaciones colombianas. En este sentido, una preocupación reiterada de los investigadores entrevistados ha sido la marcada existencia de un divorcio entre la academia y las empresas... *La academia y la empresa, cada uno anda por caminos separados: las empresas por su actividad cotidiana, pues están enfrentadas a generar y a utilizar estrategias, los académicos no* [E,10]; *hay un completo divorcio entre el sector de la economía y la academia* [E,12]; *no estamos siendo capaces de ir a observar e intervenir a las organizaciones, creo que ese divorcio podría estar afectando el desarrollo del campo en la investigación* [E,16]; *existe una desconfianza entre empresario y universidad, muchas veces porque el empresario se cree mucho más que la academia y muchas veces porque la academia se cree más que el empresario* [E,26]; *mientras exista ese divorcio y la gente no entienda que las investigaciones que se hacen alrededor de la universidad sirven para el mejoramiento empresarial no vamos a hacer absolutamente nada* [E,29]; *esa hélice no funciona tan bien todavía porque estamos aprendiendo, esperemos que aprendamos rápido porque la brecha se puede ampliar aún más* [E,8].

Frente a esta realidad, los investigadores plantean críticas a las empresas, pero también plantean autocríticas a la misma academia. Al analizar la postura de los empresarios se observa que su distanciamiento de la academia nace, del deseo de tener soluciones fáciles y rápidas para sus problemas cotidianos, sobrevalorando las modas administrativas que son sencillas de comprender, pero subestimando el valor del rigor científico... *La preocupación del directivo es el día a día, entonces vuelve y juega el tema de las modas en administración, lo más cómodo es adoptar eso a ver si nos funciona y no perdamos mucho tiempo porque yo tengo que solucionar problemas ya* [E,4]; *todos quieren la receta, todas las modas administrativas las quieren adoptar* [E,32]; *cogen el libro, pero no cogen las investigaciones, toman los textos guías, pero no toman los trabajos que se están haciendo en la academia para poder tomar sus decisiones en las empresas y poder hacer su trabajo* [E,13]; *las empresas a veces no dan el salto porque necesitan unos modelos rápidos* [E,17]; *lo que necesitamos es que las empresas creen más*

en la investigación de la universidad para que por lo menos nos “presten” las empresas para poder aplicar nuestra investigación básica, sin que sean intervenidas [E,18].

Otra crítica a la empresa que dificulta el vínculo entre ésta y la academia, es, precisamente el desconocimiento o poco valor que otorga el pequeño empresario a la disciplina de la gestión estratégica como tal... *La estructura empresarial colombiana es de pymes fundamentalmente y las pymes no gastan tiempo en hacer planeación [E,20]; el gran problema es que el pequeño y mediano empresario no ve la necesidad, cuando uno empieza a hacer este trabajo, ellos dicen “¿para qué estrategias? yo no necesito, yo vivo de mi día a día”, entonces el problema real es que no hay conciencia del empresario de la necesidad de empezar a trabajar en esto [E,13]; las grandes empresas tienen bien definido su marco estratégico y saben para donde van, pero las pequeñas y medianas no saben, no tienen estructura estratégica [E,12].*

De acuerdo con lo expresado por los investigadores en sus productos, en el medio empresarial colombiano no siempre se tiene precisión alrededor de lo que se entiende por estrategia y por empresa competitiva, y por lo tanto tampoco hay claridad sobre lo que se debe hacer para lograr la competitividad organizacional (Cabrera et al., 2011). De esta manera, tácticas, procedimientos o mecanismos de gestión pueden confundirse con estrategias y por ende no se da a estas el nivel y el tratamiento apropiado.

Según los estudios analizados, la gerencia colombiana debería reconocer la innovación como eje de la estrategia; aprovechar más los recursos intangibles en la formulación estratégica; fortalecer la gestión tecnológica como medio de dirección estratégica y, en general, mejorar el uso estratégico del marketing (Garcés y Duque, 2008; Martínez, 2008; Arboleda, 2010; Murillo et al., 2010; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2011; Pulgarín y Pineda, 2011).

Algunos trabajos resaltan el poco aprovechamiento de ciertas variables estratégicas en la toma de decisiones, entre otras: el cambio organizacional, la flexibilización productiva y el liderazgo, así como la integración con variables clave como la gestión de procesos y la gestión de la cultura, para lograr una verdadera gestión integral (Cruz y Calderón, 2006; Calderón y Naranjo, 2010; Cárdenas-Mora, 2011).

Las investigaciones desnudan una realidad colombiana y es el énfasis en estrategias funcionales que no siempre se corresponden con estrategias organizacionales.

Por su parte, la crítica a la academia nace de la preocupación creciente que tienen los investigadores por publicar sus resultados, independientemente de la aplicación práctica que tengan sus trabajos y su falta de interés por entrar realmente en contacto con la realidad de las organizaciones del contexto local... *Son las condiciones que genera la academia las que impiden hacer investigación que dé respuesta a un entorno, ahí es donde viene la ruptura de la investigación, porque no se está produciendo artículos “en serio” sino “en serie”, donde nadie los lee y nadie los referencia, porque tú estás publicando para cumplir un requisito [E,13]; la diferencia de nosotros es que todavía no entramos en contacto con las organizaciones, nos falta mucho [E,16]; muchos investigadores en estrategia no han pasado por la empresa [E,27]; pecamos porque nos vamos a la nebulosa y los académicos nos quedamos leyendo y citando al académico que esté de moda o al enfoque que esté de moda, diseñamos la metodología, tratamos de tomar la información, pero a veces perdemos el contexto propio que nos enriquece [E,24].*

En este sentido, se resalta la necesidad de dar un salto a un modo de investigación que no sólo busque describir la realidad, sino que sea claramente útil para resolver los problemas reales que enfrentan las organizaciones y la sociedad como tal... *Nuestras investigaciones se están quedando muy de escritorio, muy de recolección de encuestas, pero no de pegarle a la solución de una necesidad real del entorno para una economía y unos empresarios que muchas veces no están preparados [E,10]; no queremos entender que existen tres niveles de investigación: la investigación básica, la investigación experimental y la investigación aplicada, que en los tres hay que trabajar, que el modo uno está muy bien para la investigación básica, que se genere todo la teoría; pero en el centro, en la investigación aplicada, la relación universidad-empresa no funciona [E,18]; la famosa “ciencia modo dos” nos está diciendo que el interés no es si hay vacíos desde el punto de vista conceptual o académico, lo que se espera que la investigación haga, es que busque soluciones a problemas cotidianos [E,10].*

Sin embargo, se observan algunas miradas menos pesimistas que consideran que ya se están dando algunos pasos hacia una investigación más aplicada... *todas estas tesis de las maestrías que están desarrollando, que muchos son casos de aplicación, yo creo que sí han impactado a las organizaciones, lo que pasa es que no tenemos indicadores [E, 20].*

Pero el reto que plantean algunos no es solo que se desarrollen investigaciones que resuelvan problemas cotidianos de las empresas, sino que estas trasciendan para resolver problemas más complejos que afectan a toda la sociedad, en los cuales las organizaciones podrían jugar un papel

protagónico... *En las universidades falta una conexión fundamental entre lo que hacemos al interior y la transformación del contexto, nos volvimos fines en sí mismos en lugar de ser medios, y el discurso de autonomía nos hizo creer que eso es así, entonces se nos olvida que Colombia es un país desigual, que es un país con un conflicto, que es un país que requiere toma de decisiones estratégicas [E,30]; en términos académicos se han encontrado vacíos y se han comprobado teorías, pero no nos estamos preocupando por ejemplo por las implicaciones que tienen para los empresarios y para los pensadores de política pública [E,32]; un vacío muy preocupante es la parte ambiental, todos estamos corriendo detrás de la explotación de los recursos naturales y estamos entregando nuestro ambiente y nuestro hábitat por plata [E,1].*

Un punto de partida para mejorar la pertinencia y aplicación de la investigación que se está haciendo en Colombia, es comenzar a edificar una masa crítica de conocimiento sobre las propias organizaciones colombianas. En esta dirección, es reiterada la necesidad que encuentran los investigadores de conocer y desarrollar casos de estudio de las empresas del país... *Colombia podría sacar temas distintos ya en metodologías de aplicación como son los casos, casos de empresas que han tenido problemas y dificultades, algo que podría ser distintivo nuestro, pero no lo hemos hecho con la suficiente fuerza [E,17]; esta es la hora que no sabemos cuáles son las estrategias que están esperando las empresas colombianas [E,7]; un vacío indudable son los modelos prácticos, estudios de casos que nos permitan entender muchísimo más la dinámica colombiana y el entorno colombiano, porque todavía estamos estudiando los modelos anglosajones y, lo peor, los modelos anglosajones de los 80 y 90 que es la bibliografía que está disponible [E,20]; en Colombia tenemos una falencia, que no tenemos casos de estudio con empresas colombianas para llevarlos al aula, entonces nos toca estudiar con la bibliografía que llega de México, de Estados Unidos, que nos citan empresas gringas o empresas mexicanas y resulta que el entorno económico de esos dos países son diferentes [E,3].*

Finalmente, se observa un vacío de aplicación relacionado con la ausencia de herramientas pensadas para entornos dinámicos y complejos, ya que muchas de las herramientas más populares quedan obsoletas cuando las fuerzas competitivas están cambiando día a día... *Nos hemos quedado en herramientas para entornos estables, sin muchos cambios, herramientas de los años sesenta, las herramientas del modelo de Porter, las herramientas de Ansoff, todas eran para entornos tranquilos. No tenemos herramientas que permitan realmente anticiparnos a momentos inesperados y situaciones de dinamismo extremo. Nos hemos quedado utilizando herramientas del pasado para entornos nuevos [E, 17].*

A partir de los trabajos teóricos y empíricos que se analizaron, se identificaron múltiples necesidades de nuevas investigaciones que podrían enriquecer el campo de la estrategia en Colombia. La síntesis de estas necesidades se encuentra en la Tabla 1.

Tabla 1. Necesidades de nuevas investigaciones

| A partir de trabajos teóricos | A partir de trabajos empíricos |
|---|--|
| Realizar análisis de sectores económicos desde la perspectiva estratégica. | Soportes de desarrollo económico (país y región), sector público y gremios que permitan la formulación de estrategias integradas que favorezcan el desarrollo empresarial. |
| El riesgo y su impacto en la formulación estratégica. | Los estudios de competitividad desde las regiones se constituyen en nuevas posibilidades investigativas. |
| Incrementar los trabajos empíricos sobre grupos estratégicos. | Estudios causales entre estrategia y desempeño; relaciones entre estrategia y activos intangibles; estudios específicos sobre recursos estratégicos y competitividad. |
| La relación entre la economía neoinstitucional y la estrategia corporativa. | Investigaciones sobre los factores que determinan el fracaso de las pymes, con el propósito de hacer comparaciones entre las empresas exitosas y aquellas que no lo son. |
| Contratos gerenciales como herramientas estratégicas. | Diferencias en los procesos de formulación y control de la estrategia empresarial en función de sectores económicos o sectores estratégicos y de clúster. |
| Aprovechamiento de los avances que las organizaciones colombianas están realizando en internacionalización, para estudiar las estrategias explícitas o subyacentes en estos procesos. | Relaciones del cambio estratégico con aprendizaje y el desarrollo de capital humano. |
| | Buscar evidencias acerca de la correspondencia de los grupos cognitivos con resultados e indicadores de desempeño de las empresas que los conformen. |
| | Estudios que aborden los diferentes elementos que hay al interior de cada una de las escuelas teóricas de estrategia con sus respectivas contrastaciones empíricas. |
| | Investigaciones empíricas comparativas sobre estrategias en diversos países. |
| | Efectos del origen del capital de las empresas en la conformación de grupos estratégicos o competitivos. |
| | Análisis, en escenarios dinámicos, de grupos estratégicos y competitivos y de clúster. |
| | Establecer en profundidad la relación entre grupos estratégicos y el desarrollo del marketing empresarial. |
| Investigaciones sobre sinergia y dinámica entre empresas líderes y seguidoras. | |

Fuente: Elaboración propia

Limitaciones de la investigación

En el análisis de los productos de investigación, se identificaron cinco limitaciones frecuentes en la investigación en estrategia organizacional en el país. En primer lugar, es común encontrar revisiones teóricas amplias que tratan sobre la evolución del concepto de estrategia o diversos enfoques y desarrollos del constructo, pero no es frecuente hallar verdaderas propuestas o modelos teóricos que respondan desde lo conceptual de la pregunta de investigación; esto trae como consecuencia que las interpretaciones sean limitadas, pues se restringen a la descripción del fenómeno tratado y poco aporte hacen a la teoría o a las implicaciones que para la práctica empresarial podrían deducirse de sus estudios.

Una segunda limitación tiene que ver con los estudios de caso, que si bien constituyen una fuente importante para realizar estudios estratégicos, en algunas oportunidades se convierten en miradas reduccionistas, en la medida en que no se trasciende el caso, de tal manera que los resultados son importantes para las unidades empresariales estudiadas pero no se obtienen elementos genéricos que aporten nuevo conocimiento nacional. La predominancia de estudios de caso no es una limitación en sí misma, la limitación radica en que no se está aprovechando adecuadamente esta herramienta metodológica para generar nuevas teorías.

En tercer lugar, hay predominio de estudios descriptivos, lo cual por sí mismo no es criticable, sin embargo lo cuestionable es su nivel de profundidad, pues no es común el uso de análisis multivariado en el caso de estudios cuantitativos o de esfuerzos interpretativos profundos en estudios cualitativos. Se extraña la falta de más estudios explicativos que permitan comprender las relaciones complejas de causalidad múltiple entre la estrategia y otras variables organizacionales.

Como cuarto limitante, se resalta la ausencia de estudios longitudinales que permitan comprender el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, situación que no es fácil de alcanzar con estudios transversales.

Siendo, esta, la última restricción, se mencionan algunos sesgos, que si bien no invalidan los resultados para cada estudio específico, hacen difícil la generalización del conocimiento para la realidad de las empresas colombianas. Entre otros sesgos se mencionan: muestras de empresas de

la misma edad, tamaño, sector o etapas de desarrollo que impiden hacer comparaciones; muestras de grandes empresas que no reflejan la realidad de la pyme nacional; mediciones de la estrategia desde percepciones de los sujetos y no desde medidas objetivas. Además, algunos estudios que tratan la relación de la estrategia con variables específicas, como ejemplo se pueden mencionar: el emprendimiento, la cadena de suministros o el liderazgo, no focalizan las interpretaciones sobre dichas variables, perdiéndose la oportunidad de conocer la realidad nacional alrededor de dichas temáticas. De igual forma, se encuentra que algunos estudios económicos no abordan su desarrollo metodológico con el rigor de la disciplina.

Además de las limitaciones observadas en los productos de investigación, los propios investigadores y académicos de las universidades que fueron entrevistados, identificaron algunas limitaciones relacionadas con la propia naturaleza de la disciplina de la gestión estratégica y otras limitaciones más particulares del contexto colombiano.

En cuanto a la naturaleza de la disciplina, se evidencia una limitación generalizada sobre la falta de consenso acerca de la esencia y las fronteras del campo de la estrategia. Varios investigadores consideran que esta es una limitación central que dificulta el diálogo y la construcción acumulativa de la disciplina a nivel global... *El campo de la estrategia de alguna manera se ha robustecido de tantas miradas que ha terminado por enviarnos a lo que Mintzberg denomina como un safari a la estrategia, es decir, una serie de conceptos, de aproximaciones e incluso de ideologías que no han logrado configurar un campo particular [E,2]; si uno toma lo que plantea Mintzberg, se ve claramente que lo que hay es una gran cantidad de conceptos, pero no tenemos un marco teórico y ese es un error que tenemos frecuentemente, hablar de una teoría de la estrategia, cuando no la hay ni podrá haberla, porque no hemos tenido claramente definido qué es lo que significa “lo estratégico [E,12]; hay cierta falta de acuerdo epistemológico, que es lo que no ha permitido que se logre construir un proceso investigativo o incluso una tradición investigativa en estrategia en el país [E,2]; no hay todavía un marco teórico consolidado en la estrategia organizacional que unifique o que integre como tal todo lo que implica, todas las variables que tiene la estrategia organizacional [E,15].*

Los términos “estrategia” o “estratégico” se han popularizado para múltiples usos, que incluso van más allá del campo empresarial, con lo cual se han difuminado sus fronteras epistemológicas... *Sigue siendo un campo muy*

etéreo y no hay una clara definición de estrategia [E,21]; cuando se utiliza la palabra “estrategia” o “estratégico” como adjetivo calificativo, no siempre hace referencia al campo de la estrategia, entonces uno se queda en el aire sobre qué es lo que se está trabajando [E,6]; podría decirse de alguna manera que no existe una comprensión del término de estrategia y del pensamiento estratégico [E,5]; ahí es donde hay una confusión, una cosa es la palabra estrategia y otra es lo que viene asociado a los temas estratégicos [E,12].

Agregando a lo anterior, esta confusión sobre el concepto se ve profundizada por el marcado enfoque que se tiene en Colombia hacia las escuelas prescriptivas del diseño, la planificación y el posicionamiento. De esta manera, el campo de la estrategia suele confundirse con el propio proceso de planeación estratégica como tal... *Hay mucha investigación en estrategia, pero más en planeación estratégica como una herramienta de gestión que el tema propio de estrategia, se confunde estrategia con planificación estratégica, y se ha confundido por la influencia de los consultores y asesores en las universidades [E,4]; todo hoy es estratégico, le colocan a los planes la palabra ‘estratégico’, pero en muchas ocasiones esos planes no son estratégicos, siguen siendo planes, hay grupos de investigación en el campo de la administración dedicados a aspectos muy tecnológicos de la administración y muy parcializados [E,5].*

En cuanto a las limitaciones asociadas a condiciones del contexto colombiano, los investigadores identifican múltiples debilidades relacionadas con el rol que desempeñan los consultores en la evolución de este campo, el rol de las maestrías de profundización con un enfoque muy instrumental, la falta de rigurosidad teórica y metodológica en la investigación, la poca aplicación a la empresa y la falta de aportes teóricos y modelos propios.

Varios investigadores colombianos, consideran que el rol desempeñado por los consultores ha generado un marcado enfoque prescriptivo en la evolución del campo de la estrategia organizacional en Colombia, lo cual ha limitado el avance y rigor de la investigación... *El consultor termina haciendo cosas en la empresa, yo no voy a decir si son válidas o no, pero él tiene un conocimiento y sobre esas acciones cobra, y esos consultores han ido llegando a la academia, entonces, ¿qué pasa en la academia? él no se pone a investigar, dice que las investigaciones que hacemos acá se quedan en los anaqueles, entonces él sí es de mostrar, porque él hace un plan estratégico [E,4]; después de demostrar que tienen experiencia asesorando a empresas creen que no tienen necesidad de realizar investigación, eso es lo que piensa el consultor tradicional [E,3]; el profesor de estrategia casi siempre es un consultor, casi siempre está en función de operar como los médicos [E,30]; en todas las disciplinas ha habido encantadores de*

serpientes, que con el rítmico sonar de sus flautas, logran hacer que la gente les preste esa atención, les escuche y crean que lo que están diciendo es la verdad [E,1].

Evidentemente, se encuentran también visiones un poco menos pesimistas sobre la consultoría... *Encontramos muchos consultores que no son docentes universitarios sino que se han dedicado a conocer el modelo y como se aplica el modelo, entonces no necesitan investigación para llegar a sus clientes porque han demostrado que logran aplicarla así la investigación la hayan hecho otros [E,3].*

De igual manera, se considera que las maestrías de profundización, profesionalizantes, que se han popularizado en los últimos años han influido en el enfoque prescriptivo que está teniendo el estudio de la estrategia, llegando a afectar el rigor de la investigación... *La formación de maestría en el campo de la administración está cayendo en el plano de la gestión, de la tecnologización, de la instrumentalización de la administración, del saber, y en ese plano no hay la suficiente profundización, maestrías que tienen un corte profesionalizante carecen de esa dinámica de las de formación investigativa, entonces, cuando muchos investigadores están en ese plano, pues obviamente no pueden adentrarse ni al rigor teórico ni al rigor metodológico [E,2].*

De forma consecuente, la falta de rigurosidad es una de las limitaciones más identificadas por los mismos investigadores sobre este campo de estudio... *En los investigadores en administración en el país son evidentes esos problemas de la falta de rigor teórico y metodológico, hay cierto desorden en las configuraciones teóricas del trabajo colombiano, porque se tocan muchos autores, entonces se empieza a hablar de estrategia y se hace referencia a diferentes autores, sin tener una línea dominante [E,2]; nosotros nos hemos enfocado mucho al manejo de conceptos sin tener una rigurosidad en la medición de estos conceptos [E,24]; en general, la investigación en administración en Colombia es poca y no tiene suficiente rigor científico [E,9].*

Curiosamente, surge también la crítica opuesta. Varios investigadores y consultores consideran que la investigación en estrategia se queda en modelos teóricos que no son aterrizados a la realidad de las empresas, con lo cual se identifica una limitación significativa en cuanto a la poca aplicación de los conocimientos hacia la empresa... *Existe un vacío teórico porque no hay un alto interés para estudiar el fenómeno, por ende, no se están construyendo marcos teóricos para responderle al país de acuerdo a las necesidades de las empresas [E,5]; se supone que los académicos decimos que estudiamos lo que se está viviendo en la realidad empresarial, pero los resultados de investigaciones que se publican, nunca se*

trasfieren al contexto de las organizaciones, es más, las empresas ni siquiera saben que se ha investigado sobre esos temas [E,10].

Complementando, en forma generalizada, los investigadores expresan una limitación que se refiere a la ausencia de aportes teóricos y modelos propios que sean desarrollados por los investigadores colombianos... *No tenemos metodologías, técnicas y modelos propios [E, 7]; la investigación en estrategia en el país adolece de una identificación [E,2]; nosotros estamos básicamente recibiendo cuestiones de modelos extranjeros que al final no sabemos si van a funcionar o no. La investigación en estrategia organizacional para Colombia yo diría que apenas es incipiente y básicamente estamos compilando cosas de afuera, siempre nos quedamos con una literatura muy pasada, prestada y generalmente no aplicada al contexto colombiano [E,8]; históricamente hemos sido repetidores [E,1]; la más grande limitación es la mental, yo creo que los colombianos estamos convencidos de que no podemos hacer contribución a la teoría general y esa baja autoestima nos está perjudicando, no tenemos el suficiente desafío, las suficientes agallas para decir que nosotros como colombianos podemos contribuir al desarrollo del discurso administrativo, no tenemos esa capacidad [E,7].*

Parte de esta limitación parece explicarse en la manera cómo se están formando los mismos investigadores... *Los investigadores no se forman en la creación de conocimientos, nosotros no sabemos crear teorías, cómo se desarrollan conceptos, taxonomías, ese tipo de cosas, a nosotros nos ha tocado aprender a la brava porque no hay escuelas para esto, eso realmente no se enseña, ha sido muy poca la contribución que hemos desarrollado nosotros desde el punto de vista teórico [E, 7].*

Y dicha limitación se acentúa en la medida que los mismos investigadores están poco articulados entre sí, conocen muy poco del trabajo de sus pares académicos o lo descalifican de entrada... *No conozco muchos trabajos realizados en el país sobre estrategia, pues a lo sumo tres o cuatro [E,5]; por ahí miro investigaciones de algunos colombianos en el campo de la estrategia y yo mejor volteo la página [E,18]; no nos citamos, ni nos leemos, no creemos en lo que escribimos nosotros mismos [E,9]; a nivel de los profesores trabajamos muy solos y no somos muy generosos [E,6]; uno va a los congresos a oír como unos descalifican a los otros, no a ver como alguien le enseñe a los demás o le muestra cómo va el estado de su investigación [E,18]; hay mucho individualismo en el trabajo de los investigadores todavía [E,9]; nosotros no somos muy dados a leernos entre nosotros, generalmente todos los grupos empiezan a armar sus marcos teóricos a partir de literatura extranjera y la otra dificultad que veo es que puede que hayan otros grupos estudiando el fenómeno pero las fuentes de publicación no son las que le llegan a uno [E,5].*

Discusión

En síntesis, es evidente que la investigación sobre estrategia organizacional en Colombia presenta múltiples vacíos y limitaciones. Se advierten vacíos académicos en cuanto a la falta de marcos teóricos propios y el uso de marcos teóricos desactualizados o parcializados. En cuanto a los vacíos de aplicación se identifica un claro divorcio entre la academia y la empresa, el cual se alimenta por cierta desconfianza entre ambos actores, el exceso de pragmatismo del empresario y el exceso de academia del investigador, lo cual plantea el reto de promover una investigación más aplicada: ciencia modo dos; que realmente resuelva los problemas cotidianos de las empresas y de la sociedad (Gibbons et al., 1994; Starkey y Madan, 2001).

Para esto se plantea como punto de partida, la necesidad de conocer mejor los casos de empresas colombianas y el desarrollo de herramientas más pensadas para entornos dinámicos como los que estamos viviendo. Se observan limitaciones asociadas a la naturaleza epistemológica de la disciplina, el marcado enfoque prescriptivo que se desprende del rol que desempeñan los consultores y las maestrías en este campo con un enfoque instrumental, la falta de rigurosidad teórica y metodológica, la poca pertinencia para las empresas y la falta de aportes teóricos a la disciplina.

Puede observarse que varios de estos vacíos y limitaciones, están altamente relacionados entre sí. La ausencia de marcos teóricos propios y la predominancia de marcos teóricos de las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento, están asociados con la influencia que han tenido los consultores y las maestrías de profundización sobre la formación en este campo. Es un hecho reconocido que la disciplina de la gestión estratégica surgió y se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo con la confluencia de tres fuentes distintas: los académicos, la empresa real y los consultores estratégicos (Modelo ABC: *Academics, Business, Consultants*) (Guerras y Navas, 2007). Pero aunque esto ha permitido generar una mayor riqueza de conocimientos y cierto equilibrio entre la teoría y la práctica, resulta complejo darle orden y coherencia a los conocimientos generados y transferir dichos conocimientos entre unos y otros protagonistas, debido a la divergencia de intereses y de lenguajes utilizados por cada actor.

En el caso particular colombiano, la influencia de la consultoría ha generado cierta preferencia por los modelos teóricos más prescriptivos,

especialmente, los modelos de la economía industrial (Porter, 1980; 1981). Llama la atención la necesidad de conocer y profundizar otros marcos teóricos más descriptivos y que están teniendo una mayor relevancia en el contexto internacional actual, tales como el enfoque basado en los recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) y las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

En cuanto al divorcio entre academia y empresa se observa entonces que aparece un dilema que ha marcado el desarrollo del campo de la estrategia organizacional, al igual que en otros campos de la investigación científica: el dilema entre rigurosidad y relevancia.

Por un lado surge la crítica hacia los enfoques prescriptivos, que en procura de la aplicación práctica de los conocimientos suelen ser más laxos en cuanto su rigor científico, y por otro lado, surge la crítica hacia los enfoques descriptivos, que en su apego a la rigurosidad teórica y metodológica de la disciplina, suelen generar conocimientos menos aplicados a los problemas cotidianos de las organizaciones. El verdadero reto que se desprende de este dilema, es la necesidad de un enfoque equilibrado que procure el desarrollo de investigaciones que sean simultáneamente rigurosas y relevantes.

Resolver este dilema a través de un enfoque que integre la rigurosidad y la relevancia en la investigación normalmente ha sido problemático en el campo de la administración (Kieser y Leiner, 2009). Sin embargo, este es un reto que puede asumirse en la medida que los empresarios, se hacen conscientes de la necesidad de involucrarse más en los procesos de investigación y las universidades, e investigadores adoptando agendas de investigación con un enfoque más interdisciplinario y colectivo que responda a problemas reales de la sociedad, lo cual es propio del modo dos de creación de conocimiento (Huff y Huff, 2001; Starkey y Madan, 2001).

Finalmente, las limitaciones asociadas al rigor teórico y metodológico, así como los pocos aportes teóricos identificados, están relacionados con la predominancia de estudios que no trascienden a la explicación de los fenómenos estudiados. Un aspecto de interés, es que a pesar de la alta proporción de estudios de caso que se identificaron en los productos de investigación cualitativos, muchos de estos no trascienden de lo particular sobre alguna organización específica. Se percibe que existe cierta confusión, entre algunos investigadores y editores de revistas académicas, sobre lo que

significa un caso de estudio como herramienta pedagógica y lo que significa el estudio de casos como método de investigación.

Mientras que un caso pedagógico que describe la historia particular de una empresa puede convertirse en un recurso educativo interesante para que un estudiante aplique sus conocimientos, el estudio de caso puede considerarse como un método de investigación sólo cuando ayuda a avanzar el cuerpo de conocimientos de la disciplina, generando proposiciones nuevas que se derivan de la observación y triangulación de las diferentes fuentes de información consultadas, siendo un método inductivo apropiado cuando se pretende explorar áreas temáticas que han sido poco estudiadas (Eisenhardt, 1989).

De forma similar, llama la atención en los estudios cuantitativos la predominancia de trabajos que se quedan en un plano descriptivo, pero no profundizan en la relación entre las variables que se están analizando. Mientras la investigación sobre estrategia a nivel global se ve dominada por las técnicas de regresión, análisis de la varianza y modelos de ecuaciones estructurales (Ketchen et al., 2008; Uygun y Altin, 2011), aún en Colombia son muy poco utilizadas las técnicas de análisis multivariante que permiten analizar hipótesis interesantes y comprender mejor las relaciones entre múltiples variables estratégicas. Esto podría convertirse en una oportunidad para el desarrollo futuro de la disciplina en el país.

DIFICULTADES DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Ante el panorama identificado de vacíos y limitaciones de la investigación, es natural que surja la pregunta sobre cuáles son las dificultades que han obstaculizado el avance de la disciplina de la gestión estratégica en el país, ya que al identificar estas circunstancias se hace posible plantear soluciones creativas que permitan abordar precisamente dichos vacíos y limitaciones como oportunidades para el desarrollo científico de este campo. Son diversas las dificultades y retos observados por los investigadores, pero en términos generales, pueden sintetizarse en cinco categorías: barreras de acceso a las empresas, baja formación de investigadores, falta de articulación entre investigadores y entre universidades, recursos limitados para la investigación y dilemas asociados con la publicación de resultados.

Dificultades identificadas por los investigadores

En primer lugar, la falta de acceso a las empresas ha sido identificada como una de las mayores barreras que impide el desarrollo de la investigación en estrategia. Existe una amplia percepción del temor que sienten las empresas para compartir su información porque creen que esto las puede hacer más vulnerables en su entorno competitivo, o simplemente, porque no les interesa o no valoran suficientemente los beneficios que les puede traer participar en este tipo de estudios... *La dificultad está en cómo tratar el tema*

de la estrategia con los empresarios sin que ellos crean que tú vas a hacer espionaje industrial [E,14]; uno tiene que hacer maromas para que el directivo dé información de su empresa [E,4]; las empresas niegan los permisos para acceder y utilizar los datos, por lo tanto no es fácil [E,11]; la dificultad es que los directivos de las organizaciones tengan interés [E,23]; el problema real es que no hay conciencia del empresario de la necesidad de empezar a trabajar esto [E,13]; tenemos un rechazo de los empresarios, porque no dan información, porque todos es confidencial, porque todo es secreto [E,32].

Pero además, de la poca disponibilidad que pueden tener las empresas para participar en una investigación, el problema del acceso a la información se agrava por el mismo desorden o complejidad que se maneja en el caso de fuentes de información secundaria de entidades gubernamentales o gremiales... *El inconveniente más importante es encontrar la información de cifras o datos reales en las empresas, acceder a bases de datos o información de gobierno y demás es bastante complicado, otra limitación importante es que en Colombia tenemos mucho desorden de los datos y de unir un dato con otro de diferentes entidades por ejemplo [E,15].*

Aun así, se escuchan algunas voces más optimistas sobre la apertura a compartir información en el caso de las empresas pequeñas... *yo creo que los investigadores colombianos están ganando una confianza en el sector empresarial, hay empresas muy difíciles, las grandes empresas son difíciles, la pequeña empresa es encantada con que llegue la universidad [E,1].*

En segundo lugar, la baja formación de investigadores ha sido considerada otra de las dificultades más significativas para el desarrollo de la disciplina en Colombia. Se considera que aún no hay una masa crítica de investigadores con la formación suficiente para hacer investigaciones de calidad, un proceso en el cual hay un largo camino por recorrer... *De pronto estamos desalineados o es el hecho que en términos generales todavía somos jóvenes en el campo, en la investigación, entonces el mismo hecho de que estamos aprendiendo podría estarse convirtiendo en la debilidad que no nos permite llevar un ritmo mayor [E,16]; la investigación que hay en Colombia es muy deficiente, no solamente por los recursos que el gobierno le ha metido a la investigación sino también por la misma formación que tenemos los investigadores, temprana en unos casos y en otros muy escasa [E,15]; todavía los grupos son muy jóvenes, no en tiempo, sino en esa mirada en verlo como un todo, todavía no vemos en general la organización como un todo [E,5]; el mismo perfil del administrador y del mismo investigador de ciencias económicas, administrativas y contables que son quienes más se podrían interesar en investigar sobre estrategias, no son muy dados a escribir. Hay muy poquitos investigadores reconocidos*

en el país en el área de administración y en área de estrategia empresarial... uno de los mayores problemas es la baja calidad científica de los artículos. Hay muy pocos grupos de investigadores trabajando y muy pocas publicaciones [E, 9].

En tercer lugar, se evidencia una falta de articulación entre los investigadores que trabajan en el área y entre las mismas universidades. Probablemente este es un aspecto relacionado con el anterior, ya que al no haber una masa crítica de investigadores con los más altos niveles de formación, es menos probable que se generen vínculos y alianzas entre los pocos investigadores que hay; pero también es cierto que esta falta de articulación puede acrecentarse por cierta cultura de individualismo y falta de confianza entre los mismos investigadores y las instituciones... *Cada uno de los grupos muestra los resultados de cada uno, pero no hay un integrador como lo que ustedes están haciendo ahora de integrar varias universidades [E,15]; yo pienso que lo más importante es que la comunidad investigativa en estrategia se reconozca, sepa que existen [E,1]; la investigación en administración en el país es muy fragmentada, es muy parcelada; de alguna manera no responde a unas agendas investigativas que incluso se hayan identificado como pertinentes a nivel país [E,2]; el nivel de contacto que tenemos entre los profesores, es muy poquito [E,6]; no hay una cultura de la asociatividad entre los investigadores, no confiamos entre nosotros mismos [E,9]; eso solo es muy difícil y cuando uno va a armar un equipo con otros colegas no es nada fácil [E,2]; debe haber mayor intercambio entre colegas, debates académicos, pero nosotros no somos abiertos a eso y de pronto esta universidad tampoco es abierta [E,23]; estamos haciendo eventos pero no estamos mostrando resultados para la academia [E,27].*

En cuarto lugar, se identifica la falta de recursos para la investigación como otra de las dificultades más percibidas por los investigadores. Es cierto que la disponibilidad de recursos ahora es mayor que en años anteriores, pero todavía siguen siendo insuficientes para el desarrollo de la disciplina. Ahora bien, la preocupación de los investigadores no se centra tanto en la falta de recursos financieros, sino en el apoyo institucional y la poca disponibilidad de tiempo que se requeriría para hacer investigaciones de calidad... *Hay varias causas del poco éxito de tipo institucional, de tipo presupuestal, de tipo de factor tiempo de investigadores, de que a veces están muy recargados con las horas de clases y no tienen tiempo para investigar [E,9]; uno podría decir que antes de “regalías” podría tener la dificultad del dinero, ahora con “regalías” la dificultad que me parece es que es más complicado el proceso, o sea, tenemos los recursos pero todavía no están directamente en las*

instituciones que deberían hacer investigación, no están ligadas a ese recurso [E,8]; no sé si sea por la falta de tiempo del investigador y por estos amarres institucionales que tiene uno tan fuertes, que no logra la entrada de manera categórica a esos escenarios un poco más desarrollados [E,2]; las convocatorias que sacan no son para proyectos de ciencias sociales [E,26]; las universidades han empezado hacer lo de la cobertura de la educación, entonces ahora tenemos mucha gente, y entonces usted tiene que formar un montón de muchachos, entonces ese tiempo para la investigación se le va acortando mucho [E,1]. Aun así, no se desconoce que la situación parece estar mejorando... en los primeros años la gran dificultad era el apoyo a los investigadores para que pudieran desarrollar su labor, no había descargas como ahora, ahora se descarga a la gente, no habían incentivos, uno lo hacía porque era investigador y le gustaba y todo lo demás, pero no había incentivo [E, 7].

Para terminar, se identificó una dificultad fundamental asociada con los dilemas y presiones que enfrenta el investigador para publicar los resultados de su trabajo. Varios académicos argumentan que las agendas de investigación son inducidas por las publicaciones de alto impacto y el investigador se ve enfrentado al dilema de: abordar temáticas y metodologías que respondan a las necesidades de su entorno inmediato, o, abordar temáticas y metodologías que respondan a las agendas de las publicaciones más populares a nivel internacional, sumado esto, a la creciente presión institucional por aumentar la visibilidad de la producción académica... *Nos están llevando en las instituciones a que todos estos procesos de certificación, de aseguramiento de la calidad y de acreditación requieren que el estándar de producción y visibilidad de los docentes sea tipo ISI o SCOPUS, con indicadores JCR o SJR, entonces eso hace que la investigación que uno prepara justamente para ese tipo de publicaciones es demasiado académica y cuando termina siendo tan académica genera aún más distanciamiento con el sector empresarial [E,2]; la investigación no la está jalonando el investigador, la está jalonando la revista de turno que es la que hace las exigencias para poderla publicar, entonces ¿qué está haciendo el investigador? pues adecuándose a esa realidad [E,4]; es una cosa como muy difícil lograr que nos publiquen en una revista de esas reconocidas, muy buenas, eso nos devuelven todo y sin embargo estamos tratando de publicarlas allá con todo lo que eso significa [E,6]; quienes publicamos en administración por lo general somos de otras disciplinas y manejamos un lenguaje diferente a las personas que están en las empresas, entonces ellos no leen el artículo por la forma como está redactado, además, como toca publicar en esas famosas revistas indexadas, esas revistas no circulan, las internacionales son muy costosas y los empresarios no tienen acceso y cuando se difunden no lo hacen para esos contextos, es básicamente para los académicos [E,10].*

En este sentido, buscando difundir conocimientos más pertinentes para las empresas del país, muchos grupos optan por enviar sus trabajos a publicaciones locales, pero sus requisitos son más laxos, lo cual finalmente resta credibilidad y visibilidad internacional a la misma investigación colombiana... *Muchos grupos de investigación que son muy locales publican en las revistas locales, entonces publican en las revistas de sus propias universidades y muchas veces esas revistas no están en los rankings que Colciencias categoriza, entonces ahí viene el lío [E,5]; el problema es la difusión del conocimiento, porque conocimiento hay en un montón de gente, que se ha metido a solucionar problemas en las empresas, pero lo tiene en su cabeza [E,1]; a nivel internacional la situación está aún más desoladora porque realmente no hay publicaciones de autores colombianos en las revistas internacionales de temas de estrategias [E,6].*

Frente a esta realidad, un reto interesante que se plantea es precisamente el desarrollo de una cultura de mayor rigurosidad en las revistas científicas del país y una mayor diversificación de éstas hacia temas más especializados, lo cual podría favorecer su impacto internacional... *en el país pasa algo que no pasa a nivel internacional, y es que no hay revistas de investigación que sean temáticas, que se concentren en temas particulares, como si ocurre con journals internacionales [E, 2].*

A pesar de estas dificultades, es importante reconocer los avances que los mismos investigadores identifican. Aunque el desarrollo de la cultura científica del país es incipiente, sí se reconoce que se han empezado a dar algunos pasos en la dirección correcta desde la misma institucionalidad... *A pesar de todo esto, la investigación en Colombia tiene muchos progresos, en los últimos años la motivación ha sido institucional, por esa cosa de los grupos de investigación en las políticas de Colciencias, de cierta manera nos han forzado a investigar [E,10]; hay mucho por hacer y tenemos que dejar de darle la espalda al fenómeno organizacional colombiano, dejar de pensar tanto en lo que están haciendo afuera para comprender como lo estamos haciendo acá [E,1].*

Discusión

En términos generales, se ha identificado en este análisis, que las principales dificultades que subyacen al panorama de la investigación en estrategia, obstaculizando una construcción más fluida de la investigación de este campo, son las barreras de acceso a las empresas, la baja formación de investigadores, la falta de articulación entre investigadores y entre

universidades, los recursos limitados para la investigación y los dilemas que enfrenta el investigador para la publicación de sus resultados. Tener claro este horizonte puede ser un punto clave de partida para plantear políticas y cursos de acción institucionales que realmente sirvan para fomentar el desarrollo científico de la gestión estratégica en Colombia.

En cuanto a las barreras de acceso a las organizaciones, esta ha sido una dificultad frecuente en varios campos de la administración de empresas, no sólo de la estrategia organizacional. El problema radica precisamente en el divorcio de academia y empresa que se analizó previamente. La baja cooperación entre universidades y empresas puede acentuarse por la disparidad de intereses y lenguajes que caracterizan a ambos contextos institucionales.

Los investigadores perciben que los empresarios son reacios a brindar información de sus organizaciones porque temen que ello los perjudique en su entorno competitivo, o simplemente, porque los empresarios no valoran suficientemente los resultados de las investigaciones que se están haciendo. Sin embargo, esta falta de confianza o desinterés puede ser un síntoma de la baja pertinencia de muchas investigaciones que se están realizando, o la falta de un adecuado respaldo institucional. Seguramente, si una investigación cuenta con un respaldo adecuado y ayuda a resolver un problema real que están enfrentando las organizaciones, los directivos estarán más abiertos a colaborar para poder conocer sus resultados.

Una alternativa para facilitar el acceso a información de las empresas, es el desarrollo de proyectos de largo alcance que involucre la participación de varias instituciones y cubra simultáneamente múltiples elementos sobre la estrategia que sirvan para resolver una gran variedad de preguntas de investigación. Para ello se podría realizar un esfuerzo interinstitucional para crear bases de datos de empresas colombianas tipo panel, de forma similar al proyecto PIMS o la base *Compustat* en Estados Unidos, o como la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (ESEE) en el caso de España. Esto facilitaría el desarrollo de estudios longitudinales que hoy son escasos en el país.

Por su parte, la baja formación de investigadores es uno de los factores más diagnosticados en Colombia como barrera para el desarrollo de la ciencia en general. No es algo exclusivo de la investigación en estrategia organizacional. Ya desde la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo se planteaba la

necesidad de incrementar el número de investigadores colombianos a mil por cada millón de habitantes (Aldana et al., 1996). Dos décadas después, en Colombia sólo se ha alcanzado a tener 184 investigadores por cada millón de habitantes, cuando países como Chile, México, Brasil, Argentina alcanzan cifras de 317, 386, 710 y 1.236 investigadores por cada millón de habitantes, respectivamente; lo cual aún está muy por debajo de los estándares de los países más avanzados en este aspecto, tales como Finlandia (7.482), Islandia (7.012), Israel (6.602) y Singapur (6.438) (The World Bank, 2015).

En el caso de las ciencias sociales y particularmente en el campo de la gestión estratégica, es aún más evidente el estado incipiente de la formación de investigadores. Son muy pocos los investigadores que estudian este campo, y de estos, son muy pocos los que cuentan con formación doctoral o con experiencias de investigación significativas.

Aunque se reconoce cierto avance en las últimas décadas con el surgimiento de algunos programas de doctorado de administración en el país y el regreso de algunos investigadores que tuvieron su formación doctoral en el exterior, falta mucho todavía para alcanzar una masa crítica de investigadores que se constituyan en una comunidad académica activa que dinamice la creación de conocimientos científicos alrededor de esta disciplina, con una identidad propia de nuestro contexto.

Reconocer este desafío puede ser también el punto de partida para superar la falta de articulación entre investigadores, barrera que también fue identificada en el análisis. Si los investigadores toman conciencia del largo camino que aún falta por recorrer para crear una verdadera comunidad académica, es más probable que entiendan la importancia de trabajar de forma articulada y cooperativa con otros investigadores y con otras universidades del país.

En cuanto a los recursos limitados con que se cuenta para la investigación, vale la pena destacar que el recurso más escaso y valioso que se requiere es el tiempo, tal como lo manifestaron varios investigadores. Se ha reconocido que los recursos financieros, aunque son limitados, no suelen ser la barrera más crítica para hacer investigación de calidad. Por su parte, la disponibilidad de tiempo laboral y el apoyo institucional de las universidades para participar en proyectos, se ha convertido en uno de los recursos más valorados por los investigadores.

Finalmente, se destaca la dificultad que manifiestan los investigadores para poder publicar los resultados de su trabajo. El investigador frecuentemente se ve enfrentado al dilema: investigar un problema relevante dentro de su contexto local o investigar un problema cuya publicación pueda tener mayor impacto internacional. La realidad es que la mayoría de las publicaciones científicas locales carecen del impacto y calidad de muchas publicaciones científicas de otras latitudes, pero también es cierto que las publicaciones de alto impacto tienen poco interés en publicar resultados de investigaciones, que muchas veces están formuladas de tal forma que sólo responden a problemas locales y también pueden inducir cierto sesgo hacia la profundización de unas líneas de investigación específicas o hacia el uso de unas metodologías particulares.

Es probable que esta dificultad se presente porque no se están formulando los problemas locales desde una perspectiva más global de la disciplina. Esto quiere decir, que para resolver este dilema, es importante abordar las dificultades que se encuentran en las organizaciones locales, como problemas que se pueden encontrar también en organizaciones de múltiples contextos. En la medida que los investigadores se hagan conscientes de que los resultados de sus trabajos pueden realmente hacer avanzar la disciplina, con toda la rigurosidad que ello implica, será más factible que las investigaciones colombianas empiecen a figurar en las publicaciones de mayor impacto. Posiblemente esta dificultad también se irá superando en la medida que se avance en los aspectos ya mencionados de formación y articulación de los investigadores.

EPÍLOGO

Este estudio se propuso determinar el estado de la generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia, en el periodo 2006-2013, con la intencionalidad de identificar qué se está produciendo sobre el tema y sus principales características en cuanto a autores, visibilidad, aportes, teorías y metodologías asumidas en las investigaciones, así como conocer los vacíos existentes, las aplicaciones que se están haciendo de los resultados, las dificultades y limitaciones para investigar en este campo de conocimiento.

La investigación se realizó triangulando dos fuentes, de una parte se analizó la producción académica constituida por libros, capítulos de libros y artículos publicados en revistas indexadas de autores colombianos o extranjeros pero referidos a la realidad colombiana; y de otra, se hicieron entrevistas a investigadores y consultores sobre esta temática para conocer sus opiniones sobre la investigación en estrategia organizacional en el país.

Los hallazgos permiten identificar cinco grandes conclusiones que se resaltan en el presente acápite. En primer lugar se puede afirmar que hay un estado incipiente en la investigación sobre estrategia organizacional en Colombia, esta afirmación se sustenta en tres hallazgos: ausencia de una masa crítica de investigadores, baja visibilidad de la producción, grupo amplio de estudios con aportes poco significativos para la disciplina y para las organizaciones. A favor se puede argumentar que la investigación no abordó las estrategias funcionales que pueden tener mayor producción en el país y quizás más profundidad; además se debe tener en cuenta que los

programas de doctorado apenas están generando las primeras promociones en el país y se espera que de ellos se deriven estudios en estrategia de alto rigor y relevancia.

En relación con la comunidad de investigadores, se encontró que a pesar de contar con un número apreciable de autores, 110 registraban al menos un producto de los cuales 27 no contaban con CvLac en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, de estos, solamente tres fueron catalogados como investigadores senior por Colciencias; y de grupos de investigación, 56 en disciplinas económicas y administrativas. No se puede hablar de una tradición investigativa en estrategia en el país tanto por la baja producción, 73 productos en ocho años, como por la inexistencia de investigadores reconocidos, el 82% de los autores sólo han generado un producto académico en todo el período y únicamente un autor tiene más de seis productos; el relativo bajo trabajo colaborativo, el 35% de los productos tuvo participación de dos o más grupos. En general, la productividad apenas alcanza el valor de 0.67 productos por investigador al año, mientras que si se compara con otra área –solo a modo de ejemplo- como producción y operaciones fue de 12.33 (Calderón et al., 2010).

Coherente con lo anterior, se observó poca visibilidad de la producción: tan solo tres productos estaban registrados en Scopus, el 40% se encuentran en revistas de categoría B y C según la categoría de Colciencias; de otra parte no se encontraron citaciones en ISI o Scopus.

En relación con esta primera conclusión, de carencia relativa de aportes significativos, vale anotar que en la cuarta parte de los trabajos publicados no fue posible encontrar ningún aporte importante ni para la disciplina ni para el campo organizacional pues se limitaban a diagnósticos que no trascendían la casuística y aunque en otros trabajos se pudo notar el esfuerzo por crear un pensamiento estratégico o aportar nuevas herramientas, el impacto que se logra no es alto por la falta de continuidad de esos estudios o por la inexistencia de líneas de investigación desarrolladas por varios investigadores o grupos de investigación.

La segunda conclusión hace referencia al foco o perspectiva de las investigaciones, con un distintivo predominante por los trabajos prescriptivos (57%) con énfasis en dos aspectos, de un lado se pretende dar cuenta del direccionamiento estratégico de la organización, desde el diseño o estructuración

del proceso estratégico, o desde el análisis de los principales componentes internos o externos que cooperan con el establecimiento de las estrategias organizacionales; otros hacen análisis de herramientas y factores organizacionales buscando identificar aspectos de la gestión y de la competitividad de las empresas que propenden por un mejor desempeño de la empresa.

En cuanto a los trabajos sobre direccionamiento estratégico, se reducen a diagnósticos estratégicos, que en muchos casos se les puede criticar la falta de desarrollos conceptuales y en relación con los elementos de gestión, de igual forma, se observó concentración en la descripción de herramientas para la planeación o la gestión estratégica como la matriz DOFA, la cadena de valor o el *balanced scorecard*.

La tercera conclusión tiene que ver con los enfoques teóricos, encontrándose predominio de perspectivas económicas tomando como eje los planteamientos de Porter desde la teoría de la organización industrial, para proponer marcos teóricos que explican la conformación de estrategias genéricas que puedan emplearse en las empresas del país. A nivel de organización, las teorías económicas de la empresa fueron poco utilizadas, limitándose casi exclusivamente a aquellos trabajos que abordaron temas de tipo estratégico financiero; por el contrario para este nivel se privilegian las teorías sobre los recursos y capacidades, que apuntan a dos fines específicos, a sustentar las ventajas competitivas de las organizaciones y a analizar los factores internos de carácter estratégico.

La cuarta conclusión se refiere a la baja aplicación de los estudios, pues los resultados no son considerados fundamentales para la formulación de política pública sobre competitividad e innovación y pocos investigadores reconocen que sus trabajos sean utilizados para la toma de decisiones de los empresarios. El vacío a nivel de aplicación está mediado por la baja relación entre la academia y las empresas, factores como la desconfianza, poca credibilidad y el bajo conocimiento de los empresarios inciden en este aspecto, además del afán de los investigadores de buscar prioritariamente las publicaciones y no las transferencias empresariales.

Lo anterior se asocia con una de la mayores dificultades encontradas en esta investigación sobre estrategia organizacional, como es el acceso a la información de las empresas y la disponibilidad del empresario para atender los requerimientos para el trabajo investigativo de los académicos, al igual

que la falta de reconocimiento por parte de las empresas del beneficio que estos trabajos le puede representar.

Una dificultad manifiesta, se suscita entre resolver el dilema por parte del investigador, de responder de manera inmediata a los requerimientos de las empresas, una visión pragmática, o responder a las exigencias teóricas y metodológicas que hacen las revistas especializadas para publicar un resultado de investigación en el campo de la estrategia organizacional y a las presiones de los directivos universitarios de mayores publicaciones por parte de los profesores/investigadores, de cara a los procesos de acreditación de alta calidad de los programas curriculares.

La última conclusión tiene que ver con nuevas investigaciones que requiere el país en estrategia, a partir de lo deducido de los productos académicos o lo manifestado en las entrevistas con investigadores.

Sobresale la necesidad de profundizar en tópicos que si bien han sido abordados por algunos trabajos, parece pertinente avanzar en ellos, tales son las investigaciones sobre grupos estratégicos, el estudio de las estrategias explícitas o subyacentes en procesos de internacionalización de empresas colombianas, el análisis de contratos gerenciales como herramientas estratégicas, incrementar el estudio de sectores económicos desde la perspectiva estratégica.

Igualmente los investigadores recomiendan hacer trabajos en los que se considere el riesgo y su impacto en la formulación estratégica, se analicen la relación entre la economía neoinstitucional y la estrategia corporativa; a nivel empírico se requieren más estudios que relacionen la estrategia con el desempeño organizacional, así como la consideración de factores que inciden en el fracaso de las empresas, análisis por sectores y regiones competitivas y análisis del cambio estratégico y el aprendizaje organizacional.

Adicionalmente los realizadores del presente estudio recomiendan la estructuración de líneas de investigación alrededor de enfoques menos prescriptivos desde los enfoques cognitivos, culturales y de relaciones de poder en las organizaciones; incrementar los estudios intensivos que permitan explicar aspectos estratégicos de la empresa colombiana enfocándose, no solo en las grandes empresas, sino privilegiando la pequeña y mediana; estudios que se interesen por los efectos estratégicos de fusiones, integraciones y redes.

Bien podrían los investigadores revisar sus intereses a partir de las tendencias mencionadas en el capítulo cuarto del presente libro para considerar nuevas líneas investigativas: estudio de estrategias de cooperación o la comprensión de la estrategia como práctica, de manera que se interesen más por abordar de una manera comprensiva y profunda la forma como ocurren realmente las acciones estratégicas en la empresa; o estudiar las relaciones de la estrategia con el comportamiento, el capital humano, el emprendimiento, la innovación, el liderazgo y el gobierno corporativo, entre otras categorías.

REFERENCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L., y Naldi, L. (2013). Dynamics of business models–strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442.
- Alcántara, E., Artacho, M. A., Martínez, N., y Zamora, T. (2014). Designing experiences strategically. *Journal of Business Research*, 67(6), 1074-1080.
- Alchian, A. A., y Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Aldana, E., Chaparro, L. F., García, G., Gutiérrez, R., Llinás, R., Palacios, M., . . . Vasco, C. E. (1996). *Colombia al filo de la oportunidad*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: Harper Collins.
- Ambrosini, V., y Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: McMillan.
- Arboleda, A. M. (2010). Dos dimensiones de la estrategia” me too”: consumidor y organización. *Revista CS*(5), 123-147.

- Aspara, J., y Tikkanen, H. (2013). Creating novel consumer value vs. capturing value: Strategic emphases and financial performance implications. *Journal of Business Research*, 66(5), 593-602.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- Barney, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barreto, P. C. (2012). Estrategia e intervención estatal en la siderúrgica colombiana: consideraciones desde el institucionalismo. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 115-130.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, 58(2), 64-71.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Bettis, R., Gambardella, A., Helfat, C., y Mitchell, W. (2014). Quantitative empirical analysis in strategic management. *Strategic Management Journal*, 35(7), 949-953.
- Bolton, P., y Dewatripont, M. (2005). *Contract theory*. Cambridge: MIT press.
- Botero, J. L. (2011). *Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES*. Bogotá: Universidad EAN.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Boyd, B. K., Gove, S., y Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brandenburger, A. M., y Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.

- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Bustamante, A. M. (2009). Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia: Revisión de literatura. *Pensamiento & Gestión*(27), 201-234.
- Cabrera, A. M., López, P. A., y Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio* (Vol. 4). Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Calderón, G., Álvarez, C. M., y Naranjo, J. C. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de administración*, 22(38), 49-72.
- Calderón, G., Arrubla, J. P., Castaño, G. A., Gutiérrez, L. M., Posada, R., Ruiz, A., y Vivares, J. A. (2010). *La investigación en administración en Colombia condiciones para la generación de conocimiento, investigadores, institucionalización y producción científica*. Medellín, Colombia: ASCOLFA.
- Calderón, G., y Naranjo, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 20(38), 13-26.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. M. (2011). *Gestión empresarial en Colombia: Un aporte desde la administración*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. H., Castaño, G. D., Lozada, N. B., Gutierrez, L. V., Perez, P. H., y Posada, R. B. (2014). *Generación de conocimiento en los grupos élite de investigación en administración en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Cameron, R., y Molina-Azorin, J. F. (2011). The acceptance of mixed methods in business and management research. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 256-271.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Camisón, C., y Boronat, M. (2004). Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 127-143.
- Cárdenas-Mora, S. M. (2011). Una aproximación al uso de herramientas de gerencia estratégica de costos en instituciones privadas de educación superior. *Cuadernos de Contabilidad*, 12(31), 547-569.
- Carneiro, J., y Brenes, E. R. (2014). Latin American firms competing in the global economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 831-836.

- Carrion, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: Editorial ESIC.
- Castillo, M., y Jácome, F. (2011). Contratos gerenciales y competencia en precios o cantidades como herramientas estratégicas en un duopolio diferenciado. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 205-229.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Certo, S. C., y Peter, J. P. (1997). *Dirección estratégica* (3 ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Clausewitz, K. V. (2002). *De la guerra*. Buenos Aires: Librodot.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., y Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cruz, P. A., y Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(57), 27-43.
- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewoods Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Charum, J. (2002). Sobre las Políticas de Investigación en la Universidad. *Nómadas*(17), 183-192.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., y Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Datta, D. K., Pinches, G. E., y Narayanan, V. (1992). Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 13(1), 67-84.
- David, F. R. (1999). *Strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.

- Di Stefano, G., Peteraf, M., y Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Duhaime, I. M., y Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10(2), 287-295.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Fariñas, J. C., y Jaumandreu, J. (1994). La encuesta sobre estrategias empresariales: características y usos. *Economía Industrial*(299), 109-119.
- Feldman, S. P. (1986). Management in context: An essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change. *Journal of Management Studies*, 23(6), 587-607.
- Freeman, R. E., y McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. (Darden Business School Working Paper 01-02). doi:10.2139/ssrn.263511
- Fu, Z. P., y Lyles, M. A. (2013). International strategies of mid-sized firms: A comparison of Indiana and Guangdong Province. *Business Horizons*, 56(4), 433-441.
- Furrer, O., Thomas, H., y Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x
- Garcés, J. E. (2008). Grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) en fondos de pensiones y cesantías de Colombia al 2005. *Suma Psicológica*, 14(1), 107-200.
- Garcés, J. E., y Duque, E. J. (2007). Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 17(30), 99-111.
- Garcés, J. E., y Duque, E. J. (2008). Grupos estratégicos en la banca colombiana: análisis estático y dinámico. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 18(32), 195-226.
- Garzón, M. A. (2007). La Dirección General. *Equidad & Desarrollo*(7), 42-63.

- Garzón, M. A., y Fischer, A. L. (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Equidad & Desarrollo*(11), 75-104.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., y Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (2009). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1st ed.). New Jersey: Transaction Publishers.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Bogotá: Javier Vergara Editor.
- Gordon, R. A., y Howell, J. E. (1959). *Higher education for business*. New York: Columbia University Press.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Greve, H. R. (1998). Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 58-86.
- Grueso, M. P., Gómez, J. H., y Garay, L. (2009). Formulación y Control de la Estrategia en un Grupo de Empresas que Conforman una Red. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 130-138.
- Guerras, L. Á., Madhok, A., y Montoro, Á. (2013). The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions. *Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76.
- Guerras, L. Á., y Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hannan, M., y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hart, O. D. (1988). Incomplete Contracts and the Theory of the Firm. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 119-139.
- Hatten, K. J., y Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. *Journal of Industrial Economics*, 26(2), 97-113.

Referencias

- Hax, A. C., y Majluf, N. S. (1984). *Strategic management: An integrative perspective*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hedges, L. V., y Olkin, I. (1985). *Statistical method for meta-analysis*. Orlando: Academic press.
- Hernández, A. G. (2007). Estrategia y cooperación: Una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración antefirmas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(2), 115-131.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México DF: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Herrmann, P., y Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318-1342.
- Homans, G. C. (1964). bringing men back in. *American Sociological Review*, Vol.29, 809-818.
- Hornaday, J. A., y Aboud, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24(2), 141-153.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., y Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Huff, A. S., y Huff, J. O. (2001). Re-focusing the business school agenda. *British Journal of Management*, 12(s1), S49-S54.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis & renewal: Meeting the challenge of organizational change*. Boston: Harvard Business Press.
- Husserl, E. (1992). *Invitación a la fenomenología*. Barcelona: Paidós.
- Jaimes, H., Bravo, S. A., Cortina, K. A., Pacheco, C. M., y Quiñones, G. M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*(25), 191-213.
- Jayachandran, S., Kalaiganam, K., y Eilert, M. (2013). Product and environmental social performance: Varying effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 34(10), 1255-1264.
- Jensen, M. (1986). Agency Cost Of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, R. B., y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.

- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., y Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), 94-109.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Kemper, J., Schilke, O., Reimann, M., Wang, X., y Brettel, M. (2013). Competition-motivated corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1954-1963.
- Ketchen, D. J., Boyd, B. K., y Bergh, D. D. (2008). Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658.
- Kets de Vries, M. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6), 160-167.
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.
- Kieser, A., y Leiner, L. (2009). Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management studies*, 46(3), 516-533.
- Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing*. México Prentice Hall.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., y Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Homewood: RD Irwin.
- Lenz, R. T., y Engledow, J. L. (1986). Environmental analysis: The applicability of current theory. *Strategic Management Journal*, 7(4), 329-346.
- Levinthal, D. A., y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levy, A. R. (2011). La estrategia y la construcción del conocimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 157-170.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.

- López, I., y Garzón, M. A. (2010). El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. *Escenarios*, 8(2), 51-68.
- López, P. A. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 217-241.
- López, P. A., y Calderón, C. (2012). Caracterización de la Formación de la Estrategia en Organizaciones del Mercado Forex. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(1), 37-56.
- Lozada, N. B., Durango, Y. C. M., Arrubla, Z. J. P., Ramírez, M. Á., Jiménez, J. G., Posada, B. R., y Toro, J. I. D. (2009). *La fundamentación epistemológica de la disciplina administrativa desde la perspectiva de las ciencias sociales: su influencia en los planes de estudio de algunas facultades de administración adscritas a ASCOLFA*. Medellín, Colombia: ASCOLFA.
- Lu, Y., Au, K., Peng, M. W., y Xu, E. (2013). Strategic management in private and family businesses. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 633-639.
- Maganhotto, D., Marques, C., y Jacometti, M. (2012). Estruturação da Estratégia Como Prática Organizacional: Possibilidades Analíticas a Partir do Institucionalismo Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(5), 204-231.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martínez, F. E. (2008). Factores determinantes en la formación de ventajas competitivas: Caso Comcel. *Gestión & Sociedad*(1), 75-87.
- Martínez, P. C. (2009). *PYME. Estrategia para su internacionalización*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: The Free Press.
- Mei, M. Q., Laursen, K., y Atuahene-Gima, K. (2014). *How Does Ambidexterity Matter for Radical and Incremental Innovation Capabilities?* Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 440-463.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19(2), 131-151.

- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5(1), 1-67.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2007). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Miranda, S., Bernal, X., y Jácome, F. (2012). Elección estratégica de contratos forward y contratos de incentivos gerenciales en un contexto de competencia a la Cournot. *Lecturas de Economía*, 76, 215-256.
- Molina-Azorin, J. F. (2010). Mixed methods research in strategic management: Impact and applications. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33-56.
- Montgomery, C. A., y Singh, H. (1984). Diversification strategy and systematic risk. *Strategic Management Journal*, 5(2), 181-191.
- Morales-Rubiano, M. E., Sanabria-Aguirre, S. E., y Arias-Cante, M. A. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 19-53.
- Moreno, S. (1994). Estrategia, sujeto y estructura: posibilidades heurísticas de un concepto. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 2(7), 254-273.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Murillo, G., González, C. H., y Perdomo, G. (2010). *Gestión, poder, innovación y estrategias en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Neergaard, H., y Ulhoi, J. P. (2007). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. 520.
- Neffke, F., y Henning, M. (2013). Skill relatedness and firm diversification. *Strategic Management Journal*, 34(3), 297-316.
- Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nickerson, J. A., y Zenger, T. R. (2008). Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1429-1449.
- Nieves, J., y Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.

- Noguera, Á. L. (2012). La imposibilidad de preestablecer el comportamiento futuro de las organizaciones: una mirada desde la estrategia. *Criterio Libre*, 10(16), 281-290.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., y Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Nonaka, I., von Krogh, G., y Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Normann, R. (1977). *Management for growth*. New York: Wiley.
- Ochoa, H., Echeverry, V., Fernández, L., y Quintero, T. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia. *Estudios Gerenciales*, 22(99), 105-129.
- Ochoa, H., y Ríos, A. M. (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de cementos Argos. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 39-58.
- Ochoa, H., Ríos, A. M., y Solano, N. (2011). La Innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: El proceso de Bico Internacional, empresa del Grupo Carvajal S.A. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 13-32.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Orozco-Castro, L. A., Chavarro-Bohórquez, D. A., y Rivera-Rodríguez, H. A. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad & Empresa*, 9(13).
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., y Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155-174.
- Paroutis, S., y Heracleous, L. (2013). Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic management journal*, 34(8), 935-956.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- Pfeffer, J., y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pineda, L. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Porac, J. F., y Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Powell, T. C., Lovallo, D., y Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Prahalad, C., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K., y Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., y Hinings, C. R. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115-126.
- Pulgarín, S., y Pineda, L. (2011). La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. *Criterio Libre*, 9(15), 173-192.
- Pulgarín, S. A., y Rivera, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Ramos-Ruiz, J. L., y Rangel-Rojas, R. D. (2009). Ventajas competitivas basadas en la gestión del conocimiento: el caso de tres sectores industriales del Departamento del Atlántico. *Economía del Caribe*(3), 86-146.

- Ramos-Rodríguez, A. R., y Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic management journal*, 25(10), 981-1004.
- Rendón, M., y Montaña, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, 1(213), 1-15.
- Restrepo, L. F. (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos. *Universidad & Empresa*, 5(10), 114-141.
- Restrepo, L. F., y Rivera, H. A. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long-range planning*. London: Wiley.
- Riascos, J. A., Zapata, R. A., y Betancur, G. (2010). Evolución del proceso de direccionamiento estratégico: Escuela de Ciencias Estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 351-369.
- Rivera, H. A. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 87-117.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382.
- Rojas, S. P., Montoya, L. A., y Garcés, J. E. (2010). Identificación de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 137-162.
- Ronda, G. A., y Guerras, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Rouleau, L., y Séguin, F. (1995). Strategy and organization theories: Common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, 32(1), 101-117.
- Routley, M., Phaal, R., y Probert, D. (2013). Exploring industry dynamics and interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(6), 1147-1161.
- Rueda-Delgado, G., y Arias-Bello, M. L. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, 10(27), 247-268.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486302>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., y Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston: Harvard Business Press.

- Salancik, G. R., y Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 238-254.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*(24), 59-81.
- Sanabria, R., Trujillo, M.-A., y Guzman, A. (2008). Poder y Estrategia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(2), 11-30.
- Scandura, T. A., y Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1248-1264.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*: Transaction Books.
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 25(1), 41-55.
- Seidl, D., y Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Serna, H. M., Calderón, G., y Naranjo, J. C. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 18(61), 9-28.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. Oxford: Macmillan.
- Singla, C., y George, R. (2013). Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. *Journal of Business Research*, 66(12), 2500-2506.
- Sinisterra, M. M. (2009). Multilocalización: Una estrategia para competir globalmente. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 85-110.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Spender, J. (1989). *Industry recipes*. Oxford: Basil Blackwell.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45-62.
- Sriram, K., Ganesh, L., y Madhumathi, R. (2013). Inferring principles for sustainable development of business through analogies from ecological systems. *IIMB Management Review*, 25(1), 36-48.

- Starkey, K., y Madan, P. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*, 12(s1), S3-S26.
- Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. New York: Macmillan.
- Suddaby, R., Seidl, D., y Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329-344.
- Sun Tzu. (2009). *El arte de la guerra* (M. Vásquez Alonso, Trans.). Madrid: Edaf.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The World Bank. (2015). *World Development Indicators*. Washington: World Bank Publications.
- Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2009). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Urrea, J. A., Medina, A., y Acosta, A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis. *Revista venezolana de gerencia*, 16(55), 390-419.
- Uygun, R., y Altin, E. (2011). Overview of methodological trends of the last decade in strategic management research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1475-1480.
- Varadarajan, P. R. (1986). Product diversity and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 50(3), 43-57.
- Varadarajan, P. R., y Ramanujam, V. (1987). Diversification and performance: A reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms. *Academy of Management Journal*, 30(2), 380-393.
- Venkatraman, N., y Grant, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1), 71-87.
- Vergara, J. C., Fontalvo, T. J., y Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21-29.
- Villaveces, J. L., Orozco, L. A., Olaya, D. L., Chavarro, D., y Suárez, E. (2005). ¿Cómo medir el impacto de las políticas de ciencia y tecnología? *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 2(4), 125-146.

- Volberda, H. W. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), 35-42.
- Von Neumann, J., y Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Wanous, J. P., Sullivan, S. E., y Malinak, J. (1989). The role of judgment calls in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 259-264.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (Vol. 2). New York: Random House.
- Weick, K. E. (1989). Theory construction disciplined imagination. *Academy of Management Review*, Vol.19, 516-531.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weiss, A. (1999). Prólogo. In L. G. Arango & C. M. López (Eds.), *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (pp. 9-12). Bogotá: Centro de Estudios Sociales CES - Universidad Nacional de Colombia.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy-and does it matter?* London: Thomson Learning.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Wright, P. M., Coff, R., y Moliterno, T. P. (2014). Strategic Human Capital Crossing the Great Divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.
- Wright, P. M., y McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Zapata, R. (2007). Olas Paradigmáticas de la Estrategia: enfoque Hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(17), 83-92.
- Zapata, R., Higueta, D., Ospina, D. E., Arrubla, J. P., Castañeda, L. A., Cuervo, L. E., y Lozada, N. E. (2006). *Hacia dónde deben ir los programas de administración en antioquia al 2015*. Medellín, Colombia: ASCOLFA.

ANEXOS

ANEXO 1: NOTAS METODOLÓGICAS

En este anexo se presentan los elementos metodológicos centrales empleados para desarrollar la investigación “Generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia en el período 2006 – 2013” base de este libro. Se organiza en tres partes: finalidades y delimitación, diseño general e instrumentos y guías utilizadas en la investigación.

Finalidades y delimitación de la investigación

La pregunta orientadora que dio inicio a la investigación fue “¿Cuál es el estado de la generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia?” y para responderla se formularon tres objetivos específicos: determinar el desarrollo conceptual, que a partir de estrategia organizacional ha elaborado la literatura especializada, el cual se alcanzaría a partir de una revisión de las principales corrientes teóricas que han estudiado el tema; caracterizar la producción de nuevo conocimiento sobre estrategia organizacional realizada en el país, durante el periodo 2006-2013 a partir de la producción académica publicada, –artículos, libros y capítulos de libro- de los grupos de investigación registrados en la plataforma Sciento de Colciencias en las disciplinas de la Administración y de la Economía; identificar enfoques, tendencias, aportes, uso de los resultados y vacíos de la investigación sobre estrategia organizacional en el país, para lo cual se recurrió a la percepción de investigadores y consultores.

Para delimitar la investigación se asumió el concepto de estrategia organizacional en términos genéricos, es decir, se excluyeron los trabajos específicos sobre estrategias sectoriales

o funcionales, por ejemplo, estrategias de producción, recursos humanos o comercialización; así mismo, se descartó indagar a quienes generan las estrategias, a saber, empresas u organizaciones, pues ello será parte de otra investigación relacionada.

En cuanto a los autores y productos académicos se tomaron todos aquellos que estuvieran registrados en los grupos de investigación en la ventana de observación, independiente de la nacionalidad del autor y del carácter empírico o teórico de los estudios, sin embargo, en el caso de trabajos empíricos era condición que se refirieran a la realidad colombiana.

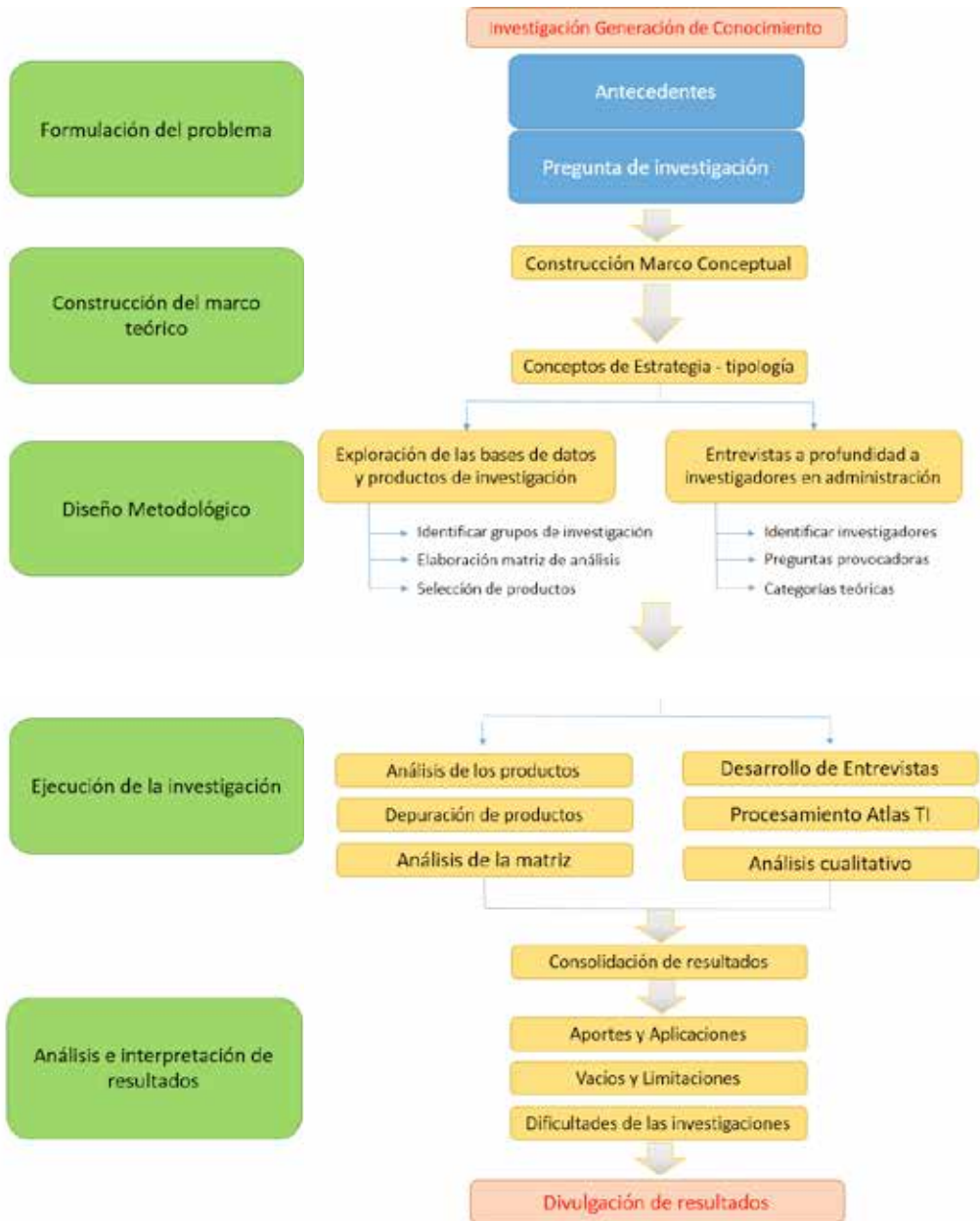
Diseño general de la investigación

La investigación, de carácter descriptivo, se estructuró en cinco fases. En la inicial o de formulación se hizo una búsqueda de antecedentes que permitió una primera aproximación a la pregunta de investigación y a la definición de objetivos; en la segunda, se procedió a la construcción del marco teórico que soporta el trabajo y que se realizó mediante la estrategia de seminario investigativo; en la tercera, se realizó el diseño metodológico que comprendió la definición de criterios para seleccionar los productos académicos objeto de estudio, la construcción de las matrices respectivas tanto para la recolección de la información como para el procesamiento de esta. De igual manera, en esta fase se determinaron los criterios para seleccionar investigadores, consultores y directivos universitarios a quienes se aplicaría la entrevista a profundidad, se construyó la guía de entrevista y se definieron las categorías teóricas que se emplearían para el procesamiento de la información proveniente de éstas.

La cuarta fase, fue la ejecución de la investigación que comprendió la búsqueda, clasificación y procesamiento de los productos académicos seleccionados, y la realización de las entrevistas a profundidad que se hicieron en cinco regiones del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Eje cafetero. El procesamiento se llevó a cabo mediante el software Atlas Ti.

La quinta y última fase, corresponde al análisis e interpretación de resultados, que se llevó a cabo a través de la estrategia de seminario investigativo, en este caso, se dividió el grupo en parejas y cada una de ellas, escribía una ponencia sobre un tema específico, p.e. características de la investigación en estrategia en el país, se presentaba en una plenaria, se discutía y se realimentaba entre todo el equipo investigador, con estos elementos se construía el respectivo acápite que finalmente era avalado por el colectivo. Ver figura 1ª.

Figura 1. Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración propia

Instrumentos, guías y estrategias para levantamiento y tratamiento de la información

Para la construcción del marco teórico de la investigación, en principio se propusieron cuatro grandes categorías: concepto de estrategia y su evolución histórica, marcos teóricos que tradicionalmente han fundamentado la investigación de la estrategia en el mundo, metodologías empleadas por los investigadores de estrategia para aproximarse al objeto de estudio y, tendencias de la investigación en estrategia en el mundo.

Para su desarrollo se utilizó el seminario investigativo de manera que cada miembro del equipo preparaba una disertación con documento escrito del respectivo tema y mediante el debate en sesión plenaria, se llegó a la construcción de los documentos finales que constituyen la primera parte del presente libro.

Para la exploración y búsqueda de productos académicos relacionados con la estrategia se construyó una matriz que respondió a las siguientes variables: identificación, nombre del producto, del investigador y su grupo de investigación, tipo de producto –artículo, libro o capítulo de libro-; visibilidad, nombre de la revista y su ISSN o ISBN en caso de libro, categoría de la revista, idioma, disponibilidad –física o en línea-.

El procedimiento para la identificación de los productos fue el siguiente: se recurrió a los grupos de investigación registrados en la plataforma Scienti de Colciencias en las disciplinas de la administración y la economía, se hizo un rastreo de todos los productos en Gruplac que tuvieran en sus títulos palabras relacionadas con estrategia; la búsqueda en 319 grupos de administración y 190 de economía, permitió identificar inicialmente 454 productos que podrían tener relación con estrategia organizacional.

Múltiples análisis del equipo investigador permitió filtrarlos, seleccionando al final 73 productos académicos que cumplían los requisitos establecidos: ser resultado de investigación, en el caso de artículos que fueran publicados en revistas indexadas nacionales o internacionales, tratar temas generales de estrategia –se descartaron estudios de estrategias funcionales- y estar en la ventana de observación.

Para el tratamiento de la información, 73 productos, se diseñó una nueva matriz que responde a las siguientes variables: clase de producto, empírico, teórico; tipo de estudio, exploratorio, descriptivo, explicativo o interpretativo; enfoque, extensivo o cuantitativo e intensivo o cualitativo; ámbito geográfico para el caso de estudios

empíricos; local, regional, nacional o internacional; objeto de estudio, empresa, grupos de empresa, sectores, líderes; finalidad del trabajo; sustentos teóricos de cada estudio, perspectivas teóricas, enfoques disciplinares desde los cuales se aborda el trabajo, referentes bibliográficos; y resultados, aportes, vacíos y limitaciones de la investigación en estrategia en el país.

Toda esta información fue tomada directamente de los productos académicos seleccionados.

Para recabar la información, se realizaron entrevistas con mayor profundidad a 33 investigadores y 3 consultores. La guía fue estructurada en cuatro preguntas provocadoras que debía formular el respectivo investigador miembro del equipo, quien además contaba con algunos tópicos orientadores que facilitaron el manejo de la conversación: ¿por qué investigar sobre el campo de estrategia organizacional en Colombia?, razones teóricas y prácticas, relaciones con empresas, necesidades, motivaciones personales, competencias del investigador; ¿cuáles son las características de la investigación en estrategia en Colombia?, temas más frecuentes, usos y aplicaciones, metodologías más comunes empleadas por el investigador, tendencias en la investigación actual en Colombia, problemas que se están investigando, rigor, vacíos, aportes y dificultades sobresalientes; ¿cómo evalúa la investigación sobre estrategia organizacional?, pertinencia, suficiencia, calidad, alcance, vacíos y necesidades y oportunidades y; ¿la empresa colombiana está utilizando para su toma de decisiones resultados de investigación nacional?

Todas las entrevistas las realizaron los miembros del equipo investigador, fueron grabadas, transcritas y procesadas mediante el *software* Atlas Ti. Las categorías definitivas fueron concordantes con lo planteado en los objetivos del estudio: motivaciones del investigador para abordar este campo del conocimiento, utilidad de los resultados de las investigaciones, rigor y calidad de la investigación en estrategia en el país, tendencias de la investigación en el contexto nacional, vacíos y limitaciones, dificultades para hacer investigación en estrategia.

Para la interpretación de los hallazgos, si bien se contaba con información cuantitativa de carácter bibliométrico proveniente de las matrices y resultados cualitativos de la percepción de investigadores y consultores, no se efectuó un análisis separado, pues se pretendió obtener una visión holista integrando unos y otros, lo cual se refleja en la estructura y desarrollo del libro. Por el carácter descriptivo del estudio y por el mismo tamaño de la muestra obtenida de productos, no se hicieron análisis multivariados ni se formularon hipótesis de investigación.

**ANEXO 2:
PRODUCTOS ACADÉMICOS SELECCIONADOS**

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|--|---|
| Restrepo, L., Estrada, S., & Ballesteros, P. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. <i>Scientia et Technica</i> (44), 90-95. http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1779 | Artículo | Desarrollo Humano y Organizacional Logística: estrategia de cadena de suministro | Tecnológica de Pereira |
| Zambrano, S. M. (2012). La competitividad en los sectores manufacturero y de servicios. Estudio de caso. <i>Criterio libre</i> (17), 177-192. http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clibre/article/view/113 | Artículo | Grupo de investigación en ciencias administrativas y contables | Santo Tomas sede Tunja |
| Sepúlveda, M. D., Vaca, P., & Fracica, G. (2009). Percepción del crecimiento y la diversificación en emprendimientos bogotanos: para reflexionar. <i>Estudios gerenciales</i> (111), 77-105. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/305 | Artículo | Cultura emprendedora Emprendimiento e innovación | Universidad de la Sabana |
| Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. <i>Cuadernos de administración</i> (38), 49-72. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511730004 | Artículo | Cultura organizacional y gestión humana Administración y gerencia del talento humano | Universidad Nacional de Colombia Universidad de Manizales |
| Franco, M., & Urbano, D. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. <i>Estudios gerenciales</i> (114), 77-97. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/332 | Artículo | Espíritu empresarial | Universidad Icesi |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|--|---|
| Cajigas, M., & Ramírez, E. (2006). Los consorcios exportadores: estrategia para vender extralocalmente. <i>Estudios gerenciales</i> (98), 57-81. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/184 | Artículo | Sociedad economía y empresa | Universidad Nacional de Colombia |
| Martínez, F. (2008). Factores determinantes en la formación de ventajas competitivas: caso Comcel. <i>Gestión & sociedad</i> (1), 75-87. http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1156 | Artículo | Gestión, administración y organizaciones | Universidad de la Salle |
| Hernández, Á., Ortega, D., & Garzón, M. (2011). Diseño de un sistema de gestión estratégica para la alcaldía local del sur-oriente del distrito de Barranquilla. <i>Dimensión empresarial</i> (1), 41-54. http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-9-no-1/articulo4.pdf | Artículo | FIDEE Innovar del Caribe | Fundación para la investigación y el desarrollo educativo empresarial Universidad del Norte |
| Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. <i>Criterio libre</i> (16), 89-114. http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clibre/article/view/91 | Artículo | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. <i>Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión</i> (1), 87-117. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000100006&script=sci_arttext | Artículo | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|------------------------|--|--|
| Pulgarín, S., & Pineda, L. (2011). La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. <i>Criterio libre</i> (15), 173-192. http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clubre/article/view/81 | Artículo | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Grueso, M., Gómez, J., & Garay, L. (2009). Formulación y control de la estrategia en un grupo de empresas que conforman una red. <i>Journal of technology management & innovation</i> (4), 130-138. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84712862011 | Artículo | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). <i>Análisis estructural de sectores estratégicos</i> . Bogotá: Universidad del Rosario. https://books.google.com.co/books?id=af61ZK_Eek4C | Libro de investigación | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Pineda, L. (2009). <i>Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores</i> . Bogotá: Universidad del Rosario. http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3809/1/01248219-2009-58.pdf | Libro de investigación | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Murillo, G., González, C., & Perdomo, G. (2010). <i>Gestión, poder, innovación y estrategia en las organizaciones</i> . Cali: Universidad del Valle. http://programaeditorial.univalle.edu.co/colecciones/ciencias-de-la-administraci%C3%B3n/gesti-n-poder-innovaci-n-y-estrategia-en-las-organizaciones-2-detail | Capítulo de libro | Humanismo y gestión Grupo de investigación en innovación y empresarismo | Universidad del Valle Universidad Eafit |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|---|---|
| Jaimes, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. <i>Pensamiento y gestión</i> (26), 191-213. http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/877/521 | Artículo | Estudios socioeconómicos, administrativos y contables | Corporación Universitaria del Caribe |
| Castillo, M., & Jácome, F. (2011). Contratos gerenciales y competencia en precios o cantidades como herramientas estratégicas en un duopolio diferenciado. <i>Cuadernos de administración</i> (42), 205-229. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042010 | Artículo | Política social | Pontificia Universidad Javeriana |
| Miranda, S., Bernal, X., & Jácome, F. (2012). Elección estratégica de contratos forward y contratos de incentivos gerenciales en un contexto de competencia a la Cournot. <i>Lecturas de economía</i> (76), 215-257. http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeconomia/article/viewArticle/12816 | Artículo | Política social | Pontificia Universidad Javeriana |
| Sinisterra, M. (2009). Multilocalización: una estrategia para competir globalmente. <i>Estudios gerenciales</i> (110), 85-110. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700634 | Artículo | Desarrollo y políticas públicas – POLINOMIA | Universidad del Cauca |
| López, I., & Garzón, M. (2010). El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. <i>Escenarios</i> (2), 51-68. http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/escenarios/volumen-8-no-2/art-06.pdf | Artículo | FIDEE | Fundación para la investigación y el desarrollo educativo empresarial |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|------------------------|---|--|
| Sánchez, M. (2011). Gestión estratégica en la fundación social Amishaday. <i>Económicas CUC</i> (1), 209-221. http://www.economicascuc.com/index.php/lectores/volumenes-de-la-revista/volumen-32/item/139-gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-la-fundaci%C3%B3n-social-amishaday | Artículo | Administración social | Corporación Universitaria de la Costa |
| Sánchez, M. (2012). Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. <i>Económicas CUC</i> (1), 65-80. http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/181 | Artículo | Administración social | Corporación Universitaria de la Costa |
| Cruz, P., & Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. <i>EAN</i> (57), 27-44. http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/373 | Artículo | Cultura organizacional y gestión humana | Universidad Nacional de Colombia |
| Serna, H., Calderón, G., & Naranjo, J. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. <i>Venezolana de gerencia</i> (61), 9-29. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026161006 | Artículo | Administración y gerencia del talento humano Economía internacional Cultura organizacional y gestión humana | Universidad de Manizales Universidad de Manizales Universidad Nacional de Colombia |
| Calderón, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2008). <i>Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas</i> . Manizales: Universidad Nacional de Colombia. http://www.libreriadelau.com/estrategia-empresarial-y-gestion-humana-en-empresas-colombianas-gestion-empresarial-y-gerencial.html | Libro de investigación | Administración y gerencia del talento humano Cultura organizacional y gestión humana | Universidad de Manizales Universidad Nacional de Colombia |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|------------------------|---|--|
| Calderón, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2011). <i>Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración</i> . Manizales: Universidad Nacional de Colombia. http://www.abebooks.com/9789587197990/Gestion-empresarial-Colombia-aporte-desde-9587197992/plp | Libro de investigación | Administración y gerencia del talento humano Cultura organizacional y gestión humana | Universidad de Manizales Universidad Nacional de Colombia |
| Garcés, J. (2007). Grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) en fondos de pensiones y cesantías de Colombia al 2005. <i>Suma psicológica</i> (1), 107-200. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134216860006 | Artículo | Centro de investigaciones de la escuela de finanzas y estudios internacionales | Fundación Universitaria San Martín |
| González, J., Manrique, O., & Gonzales, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. <i>Escuela de administración de negocios</i> (69), 42-59. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966003 | Artículo | G3pymes: grupo de gerencia en grandes, pequeñas y medianas empresas | Universidad EAN |
| Ochoa, H., Ríos, A., & Solano, N. (2011). La innovación como competencia central en la internacionalización De las firmas Latinoamericanas: el proceso de Bico Internacional, empresa del grupo Carvajal S.A. <i>Estudios gerenciales</i> (119), 13-32. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701553 | Artículo | Economía, políticas públicas y métodos cuantitativos | Universidad Icesi |
| López, N., Moreno, N., Arévalo, N., Baquero, M., Ramirez, M., González, J., y otros. (2012). <i>Modernización e innovación para la gestión de pymes: conceptos, herramientas y casos</i> . Bogotá: Universidad EAN. http://kuage.ean.edu.co/images/stories/Libros/moderniza/index.html | Capítulo de libro | G3pymes: grupo de gerencia en grandes, pequeñas y medianas empresas Economía social y desarrollo empresarial | Universidad EAN Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|---|------------------------|---|---|
| Vergara, J., Fontalvo, T., & Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: revisión de conceptos y propuestas metodológicas. <i>Prospectiva</i> (2), 21-29. http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/prospectiva/volumen-8-no-2/articulo03.pdf | Artículo | Métodos cuantitativos de gestión Grupo de investigación en estudios para el desarrollo regional - GIDER Calidad y productividad organizacional integral | Universidad de Cartagena Universidad de Cartagena Universidad Libre de Colombia sede Barranquilla |
| Botero, J. (2010). <i>Modelo de direccionamiento estratégico para pymes</i> . Bogotá: Universidad EAN. http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/modelo%20de%20direccionamiento%20estrategica.pdf?sequence=2 | Libro de investigación | G3pymes: grupo de gerencia en grandes, pequeñas y medianas empresas | Universidad EAN |
| Ochoa, H., & Ríos, A. (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos Argos. <i>Estudios gerenciales</i> (121), 39-58. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1117 | Artículo | Competitividad y mercadeo en las organizaciones | Universidad Icesi |
| Ochoa, H., Echeverry, V., Fernández, L., Quintero, T., & Wilches, P. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Nacional de Chocolates. <i>Estudios gerenciales</i> (99), 105-129. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/194 | Artículo | Competitividad y mercadeo en las organizaciones | Universidad Icesi |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|---|-------------------------|
| Arboleda, A. (2010). Dos dimensiones de la estrategia “me too”: consumidor y organización. <i>CS</i> (5), 123-147. http://www.icsi.edu.co/revista_cs/images/stories/revistaCS5/articulos/05%20Arango%20Arboleda.pdf | Artículo | Competitividad y mercadeo en las organizaciones | Universidad Icesi |
| Urrea, J., Medina, A., & Acosta, A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis. <i>Venezolana de gerencia</i> (55), 390-419. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020561004 | Artículo | Competitividad y mercadeo en las organizaciones | Universidad Icesi |
| Vega, A. (2012). El análisis y la formulación de estrategias como elemento de la competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el área metropolitana de Bucaramanga. <i>CIFE: lecturas de economía social</i> (20), 83-105. http://revistas.usta.edu.co/index.php/cife/article/view/811 | Artículo | Economía social - GRIES | Universidad Santo Tomás |
| Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el valle de aburrá. <i>Escuela de ingeniería de Antioquia</i> (9), 9-29. http://repository.cia.edu.co/revistas/index.php/revcia/article/view/195 | Artículo | Historia empresarial | Universidad Eafit |
| Hernández, A. (2007). Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. <i>Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión</i> (2), 115-131. http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/747/2/HernandezMartinezAndres2007.pdf | Artículo | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|------------------------|--|--|
| Riasco, J., Zapata, R., & Betancur, G. (2008). Evolución del proceso de direccionamiento estratégico: escuela de ciencias estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana. <i>Ciencias estratégicas</i> (20), 351-369. https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/590 | Artículo | Estudios empresariales Mercado y libertad | Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín |
| López, P., & Calderón, C. (2012). Caracterización de la formación de la estrategia en organizaciones del mercado forex. <i>Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión</i> (1), 37-56. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90924279004 | Artículo | Grupo de investigación en gestión de organizaciones – UI GIGO | Fundación Universidad Central |
| Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). <i>La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio</i> . Bogotá: Fundación Universidad Central. http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/ssrn-id2016597.pdf | Libro de investigación | Grupo de investigación en gestión de organizaciones – UI GIGO | Fundación Universidad Central |
| Morales, M., Sanabria, S., & Arias, M. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. <i>Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión</i> (2), 19-53. http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000200003&lng=es&nrm=iso | Artículo | Grupo de estudios contemporáneos en contabilidad, gestión y organizaciones | Universidad Militar Nueva Granada |
| Cabeza, L., & Muñoz, A. (2006). Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerados. <i>Pensamiento y gestión</i> (20), 55-109. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499468 | Artículo | Innovar del Caribe | Universidad del Norte |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|------------------------|--|--|
| Garzón, M. (2007). La dirección general. <i>Equidad & desarrollo</i> (7), 41-63. http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/328 | Artículo | Innovar del Caribe | Universidad del Norte |
| Garzón, M., & Fischer, A. (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. <i>Equidad & desarrollo</i> (11), 75-104. http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/229 | Artículo | Innovar del Caribe | Universidad del Norte |
| Martínez, P. (2009). <i>Pyme. Estrategia para su internacionalización</i> . Barranquilla: Universidad del Norte. https://books.google.com.co/books?id=gmScI2g1rjYC | Libro de investigación | Innovar del Caribe | Universidad del Norte |
| Escandon, D., & Arias, A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. <i>Cuadernos de administración</i> (42), 165-181. http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1769 | Artículo | Estrategias y procesos organizacionales – FSOP | Pontificia Universidad Javeriana sede Cali |
| Cárdenas-Mora, S. (2011). Una aproximación al uso de herramientas de gerencia estratégica de costos en instituciones privadas de educación superior. <i>Cuadernos de contabilidad</i> (31), 547-569. http://cuadernosdecontabilidad.javeriana.edu.co/vol12_n_31/vol12_31_6.pdf | Artículo | Gestión, administración y organizaciones | Universidad de la Salle |
| Ramos, J., & Rangel, R. (2009). Ventajas competitivas basadas en la gestión del conocimiento. El caso de tres sectores industriales del departamento del Atlántico. <i>Economía del Caribe</i> (3), 86-146. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3037559 | Artículo | Grupo de análisis económico – GRANECO | Universidad del Norte |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|---|----------|--|--|
| Barreto, P. (2011). Estrategia e intervención estatal en la siderúrgica colombiana: consideraciones desde el institucionalismo. <i>Cuadernos de administración</i> (46), 115-129. http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1552 | Artículo | Proyectos organizacionales para el desarrollo empresarial de la región - PODER | Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia |
| Rodríguez, C., & Tovar, J. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. <i>Innovar</i> (30), 77-98. http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19679 | Artículo | Grupo de investigación en gestión y organizaciones - GRIEGO | Universidad Nacional de Colombia |
| Castaño, A. (2010). Planeación y estrategia: el caso de Productos Alimenticios El Pilón. <i>Punto de vista</i> (2), 97-105. http://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/114 | Artículo | Mercadeo I + 2 | Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano |
| Castaño, A. (2010). External information acquisition for decision making in small businesses. <i>China Business Review</i> (12), 57-68. http://www.davidpublishing.com/davidpublishing/Upfile/3/7/2013/2013030781850609.pdf | Artículo | Mercadeo I + 2 | Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano |
| Zapata, R. (2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: enfoque hermenéutico. <i>Ciencias estratégicas</i> (17), 83-92. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320347005 | Artículo | Mercado y libertad | Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín |
| Bueno, J. (2007). La valoración de empresas: sus fundamentos económicos, estratégicos y financieros. <i>Economía & administración</i> (1), 73-99. | Artículo | Economía y desarrollo | Universidad Autónoma de Occidente |

Anexos

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|---|--|
| Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. <i>Innovar</i> (38), 13-26. http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22284 | Artículo | Administración y gerencia del talento humano Cultura organizacional y gestión humana | Universidad de Manizales Universidad Nacional de Colombia |
| Garcés, J., & Duque, E. (2007). Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. <i>Innovar</i> (30), 99-112. http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19682 | Artículo | Grupo de investigación en gestión y organizaciones - GRIEGO Centro de investigaciones de la escuela de finanzas y estudios internacionales | Universidad Nacional de Colombia Fundación Universitaria San Martín |
| Garcés, J., & Duque, E. (2008). Grupos estratégicos en la banca colombiana: análisis estático y dinámico. <i>Innovar</i> (32), 195-226. http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19873 | Artículo | Grupo de investigación en gestión y organizaciones - GRIEGO Centro de investigaciones de la escuela de finanzas y estudios internacionales | Universidad Nacional de Colombia Fundación Universitaria San Martín |
| Olarte, J., & García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”. <i>EAN</i> (65), 49-76. http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/460 | Artículo | Tendencias en gestión e innovación | Universidad EAN |
| Rodríguez, A. (2009). Influencia del entorno en el desarrollo del direccionamiento estratégico. <i>Cuadernos de administración</i> (42), 63-80. http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/696 | Artículo | Humanismo y gestión | Universidad del Valle |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|--|--|
| Osorio, F., & Murillo, G. (2010). Hacia una conceptualización del plan de empresa: una mirada desde la estrategia. <i>Universidad & empresa</i> (19), 133-149. http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1332 | Artículo | EIDOS La gerencia en Colombia Humanismo y gestión | Pontificia Universidad Javeriana sede Cali Universidad Eafit Universidad del Valle |
| Aguilera, A., & Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. <i>Estudios gerenciales</i> (111), 127-143. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700749 | Artículo | Gestión y evaluación de programas y proyectos Humanismo y gestión | Universidad del Valle Universidad del Valle |
| Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. <i>Pensamiento & gestión</i> (28), 85-106. http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020 | Artículo | Humanismo y gestión | Universidad del Valle |
| Osorio, F., Gálvez, E., & Murillo, G. (2010). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. <i>Cuadernos de administración</i> (43), 65-80. http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/667 | Artículo | La gerencia en Colombia Humanismo y gestión | Universidad Eafit Universidad del Valle |
| Rojas, S., Montoya, L., & Garcés, J. (2010). Identificación de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano. <i>Cuadernos de administración</i> (40), 137-162. http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3624 | Artículo | Mercadeo I + 2 | Institución Universitaria Politécnico Granacolombiano |

Anexos

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|---|--|
| Orozco, L., Chavarro, D., & Rivera, H. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. <i>Universidad & empresa</i> (13), 37-58. http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1034 | Artículo | Perdurabilidad empresarial Entorno de negocios | Universidad del Rosario Universidad Externado de Colombia |
| Rueda, G., & Arias, M. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. <i>Cuadernos de contabilidad</i> (27), 247-268. http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3209 | Artículo | Integración y contexto contable | Pontificia Universidad Javeriana |
| Sanabria, R., Trujillo, M., & Guzmán, A. (2008). Poder y estrategia. <i>Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión</i> (2), 11-30. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90916202 | Artículo | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Bustamante, A. (2009). Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia: Revisión de literatura. <i>Pensamiento & gestión</i> (27), 201-234. http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/847 | Artículo | La gerencia en Colombia | Universidad Eafit |
| Noguera, Á. (2012). La imposibilidad de preestablecer el comportamiento futuro de las organizaciones: una mirada desde la estrategia. <i>Criterio libre</i> (16), 281-290. http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clibre/article/view/99 | Artículo | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |

| Referencia | Tipo | Grupo(s) de investigación | Universidad |
|--|----------|---|-------------------------------|
| López, P. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. <i>Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión</i> (1), 217-241. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052013000100013&script=sci_arttext | Artículo | Grupo de investigación en gestión de organizaciones – UI GIGO | Fundación Universidad Central |
| Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). <i>Estudios gerenciales</i> (122), 121-138. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1159 | Artículo | Competitividad y mercadeo en las organizaciones | Universidad Icesi |

**ANEXO 3:
LISTADO DE INVESTIGADORES Y CONSULTORES
ENTREVISTADOS**

| Nombre | Tipo | Grupo de investigación | Institución |
|----------------------------------|---------------|---|---|
| Julia Clemencia Naranjo Valencia | Investigador | Cultura Organizacional y Gestión Humana | Universidad Nacional de Colombia, Manizales |
| Carlos Dávila Ladrón de Guevara | Investigador | Historia y Empresariado | Universidad de los Andes |
| Adriana Rivera Heredia | Investigadora | Entrepreneurship Group | Universidad EAN |
| Juan Carlos Montes | Investigador | Estudios organizacionales | Universidad de los Andes |

Anexos

| Nombre | Tipo | Grupo de investigación | Institución |
|------------------------|---------------|--|---------------------------------------|
| Yoni Ángel Cuero | Investigador | Grupo de investigación en Gestión Empresarial, Emprendimiento y Educación Superior | UNIEMPRESARIAL Bogotá |
| José María Mendoza | Investigador | Innovación y Desarrollo Empresarial | Universidad Simón Bolívar |
| Álvaro Zapata | Investigador | Innovar del Caribe | Universidad del Norte |
| Jahir Enrique Lombana | Investigador | | |
| Rodrigo Naranjo Arango | Investigador | Estrategia y liderazgo | Universidad Simón Bolívar |
| Adriana Uribe | Investigadora | Gestión Organizacional | Universidad Simón Bolívar |
| Diana Londoño | Investigadora | Historia Empresarial | Universidad EAFIT |
| Cesar Bernal | Investigador | Cambio e Innovación | Universidad de la Sabana |
| Leonardo Pineda Serna | Consultor | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Olga Díaz Villamizar | Investigadora | Desarrollo Local, Transformación Productiva e innovación y Competitividad | Fundación Universitaria Konrad Lorenz |
| Diana Rojas Torres | Investigadora | | |
| Paula A. López | Investigador | UC-GIGO Grupo de Investigación en Gestión de Organizaciones | Universidad Central |
| William Torres | Investigador | | |
| Julián Ramírez | Investigador | | |
| Javier Medina | Investigador | Previsión y Pensamiento Estratégico | Universidad del Valle |
| Mónica García | Investigadora | Grupo Humanismo y Gestión | Universidad del Valle |
| Juan Carlos Cuartas | Investigador | Observatorio de Relaciones Económicas Internacionales y Administración de Empresas | Universidad Autónoma – Bogotá |

La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia

| Nombre | Tipo | Grupo de investigación | Institución |
|---------------------------------|---------------|---|--|
| Diego A. Marín | Investigador | AdGeO -Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones | Universidad Jorge Tadeo Lozano |
| Carlos Alberto Rodríguez Romero | Investigador | GRIEGO (Grupo Investigación en Gestión y Organizaciones) | Universidad Nacional de Colombia, Bogotá |
| Juan Antonio Noriega | Consultor | | Empresa Capital Group |
| Claudia Milena Álvarez Giraldo | Investigadora | Administración y gerencia del talento Humano | Universidad de Manizales |
| Luz Alexandra Montoya Restrepo | Investigadora | Grupo de investigación en Mercadeo, Innovación y Competitividad en Gestión Agropecuaria MILAGRO | Universidad Nacional de Colombia, Medellín |
| Camilo Dávila Ladrón de Guevara | Investigador | Historia y Empresariado | Universidad de los Andes |
| Iván Alonso Montoya Restrepo | Investigador | Grupo de investigación en Mercadeo, Innovación y Competitividad en Gestión Agropecuaria MILAGRO | Universidad Nacional de Colombia, Medellín |
| Beatriz Guzmán, | Investigadora | Grupo de Investigación en Gerencia y Emprendimiento "GIGA" | Universidad del Quindío |
| Alexander Castro | Investigador | | |
| Ramiro Caro | Investigador | | |
| Aleyda García González | Investigadora | 3i+d | Universidad del Atlántico |
| Rodrigo Naranjo | Investigador | Estrategia & Liderazgo | Universidad del Atlántico |

Anexos

| Nombre | Tipo | Grupo de investigación | Institución |
|--------------------------------|---------------|---|------------------------------|
| Luis Fernando Restrepo Puerta | Investigador | Perdurabilidad empresarial | Universidad del Rosario |
| Hugo Alberto Rivera Rodríguez | Investigador | | |
| Ángela Lucía Noguera Hidalgo | Investigadora | | |
| Rafael Pérez | Investigador | G3PyMES: Grupo de Gerencia en Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas | Universidad EAN |
| Diana Marcela Escandón Barbosa | Investigadora | Estrategias y Procesos Organizacionales- FSOP | Universidad Javeriana – Cali |



LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO
EN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
EN COLOMBIA

El presente libro es la continuidad de cuatro estudios previos auspiciados por Ascolfa sobre la investigación en administración en Colombia. En este se da conocer el estado de la generación de conocimiento en Estrategia Organizacional en Colombia, se caracteriza la producción académica que sobre este tema han realizado grupos de investigación en el país durante los años recientes; e identifica enfoques, tendencias, aportes y vacíos de la investigación en este campo.



Fondo de Publicaciones
Universidad Sergio Arboleda



9 789588 987330

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

Calle 18 No. 14A-18. Tels: (575) 420 3838 - 420 2651. Santa Marta
Carrera 15 No. 74-40. Tels: (571) 325 7500 ext. 2131 - 322 0538. Bogotá, D.C.
Calle 58 No. 68-91. Tel.: (575) 368 9417. Barranquilla
www.usergioarboleda.edu.co