

## LA IMPLEMENTACIÓN: UN FENOMENO ORGANIZATIVO MULTIDIMENSIONAL

Jaime Rivera Camino \*

### Resumen

---

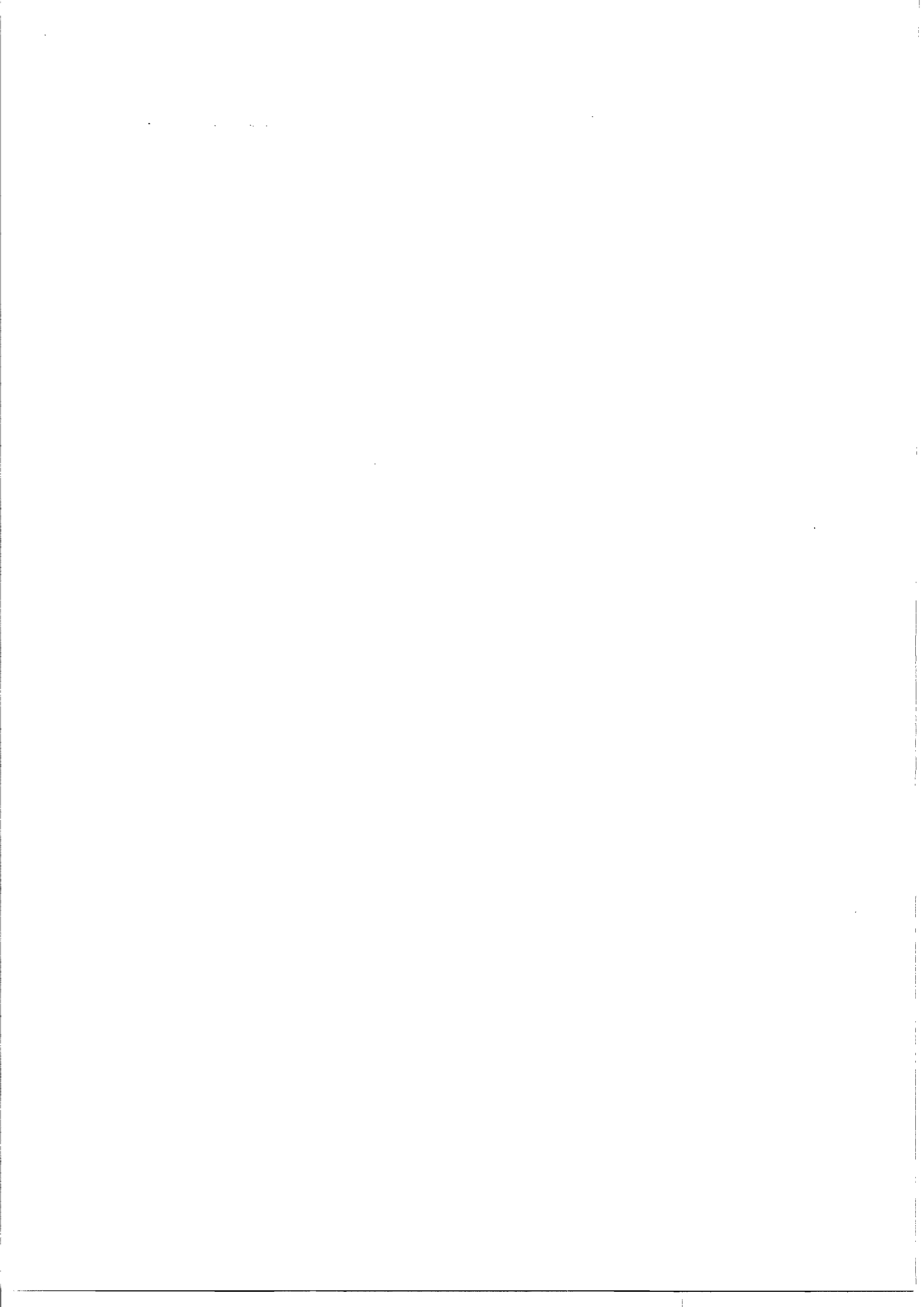
Ante la creciente importancia del tema implementación para las disciplinas que estudian la empresa, este artículo persigue dos objetivos: resumir el estado actual de la literatura sobre el tema y presentar una definición que toma en consideración las diferentes tendencias y críticas en la implementación de estrategias competitivas. Esta definición integra varias disciplinas y permite concebir la implementación como un fenómeno multidimensional, el cual está formado por diversos niveles de agregación: individual, grupal y organizativo.

---

Palabras clave:

Implementación, adopción

\* Universidad Carlos III de Madrid-Departamento de Economía de la Empresa



## 1. INTRODUCCIÓN

La importancia del tema implementación ha generado abundante literatura en las últimas décadas. Sin embargo, el panorama relacionado a su naturaleza como constructo <sup>(\*)</sup>, todavía es confuso.

Existe gran número de publicaciones sobre la implementación en áreas tales como: *educación, salud, desarrollo económico, política pública, transferencia de tecnología, política monetaria, uso de sistemas informáticos y estrategias competitivas*. Los estudios desarrollados en estas áreas han estado dirigidos a describir las consecuencias de la implementación y los factores asociados con este fenómeno organizativo.

Esta diversidad de áreas también está acompañada de una diversidad de marcos teóricos, hecho que genera un panorama caracterizado por perspectivas teóricas aisladas que no han aprovechado la sinergia de sus investigaciones. A esta fragmentación en su estudio también se agrega la dificultad en definir qué es implementación.

Consideramos que la importancia de este tema y la dispersión existente en la literatura demanda dos acciones prioritarias. En la primera, revisar las perspectivas y definiciones empleadas en el estudio de la implementación, así como los modelos y los factores asociados a la implementación de programas y estrategias competitivas.

En la segunda, encontrar los factores comunes a esos puntos, a fin de elaborar una definición de implementación que permita profundizar el estudio de este constructo.

## 2. LAS PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Una de las áreas que ha desarrollado mayor literatura es el área de Política Pública, la cual estudia la implementación de programas gubernamentales desde dos niveles: macro y micro (Berman 1978). En el nivel macro se estudia cómo las agencias de gobierno formulan y ejecutan su política a través de las agencias locales. El nivel micro se refiere al cambio que necesita desarrollar la agencia local para implementar las decisiones.

---

(\*) El constructo es la representación "más pura posible" de un concepto. Cuando un concepto es medido sin errores, entonces se llega a evaluar al constructo. Mayores referencias en Hair y Anderson Tatham y Black (1992)

En el área de Políticas Públicas se tiende a diferenciar la etapa de adopción de la etapa de implementación. Y aunque no es sencillo hacer la distinción (Weiner y Vining 1989), sin embargo se puede establecer una similitud entre adopción y formulación de programas.

En el área de estrategias competitivas, aunque no se diferencia entre adopción e implementación, el estudio de este tema se ha centrado en el cambio social. La bibliografía al respecto es amplia y las perspectivas difieren según las variables resaltadas. Por ejemplo, se puede identificar una perspectiva que define la implementación como un cambio social planificado (Ansoff 1984; Jain 1985; Urban y Star 1991) y otra que se centra en el estudio de la resistencia al cambio (Nielson 1981, Stanislaw y Stanislaw 1983)

En el área de marketing, a pesar del reconocimiento de que la implementación es una de las fronteras de estudio más significativas (Cravens 1987); sin embargo también se admite que la bibliografía ni presenta un marco conceptual sólido ni herramientas analíticas válidas para estudiar este tema (Piercy 1990)

La bibliografía de marketing nos muestra que el interés en los aspectos organizativos es relativamente reciente (Ruekert y Walker y Roering 1985; Piercy 1985; Siplard 1986; Cravens 1987) y que para estudiar el fenómeno de implementación se han usado perspectivas desarrolladas fuera de esta disciplina (psicología, sociología, teoría administrativa). Entre esas perspectivas tenemos:

- ♦La perspectiva tradicional, basada en enfoques cognitivos, se centra en el aprendizaje y en las estrategias de información. Estos enfoques han estado dirigidos a la inducción de actitudes favorables y al desarrollo de habilidades para el desempeño de tareas funcionales (Payne 1988; Doyle 1990).
- ♦La perspectiva de cambio organizativo (Child y Smith 1987; Pettigrew y Whipp 1991)
- ♦El enfoque de competencia entre profesiones (Whittington y Whipp 1992), que se basa en la movilización efectiva de la ideología del marketing para conseguir el cambio organizativo.

Así, en el marketing se reconoce la creciente demanda de entender el contexto organizativo en el que se implementan las decisiones de mercado (Piercy 1990). Según este autor, el entorno corporativo interviene tanto en la implementación y tácticas del marketing (proceso) como en el pensamiento estratégico (contenido).

Finalmente, el análisis de estas perspectivas nos muestra que coinciden en considerar a la implementación como un fenómeno ligado al cambio de actitudes y formación de conductas nuevas. Asimismo, que este fenómeno

está asociado a otros conceptos: formulación, adopción, proceso y contenido. Y aunque no se especifican los límites conceptuales entre ellos, se aprecia la existencia de una sistémica relación conceptual entre sí.

La revisión de estas perspectivas también nos indica que la mayoría de los autores aceptan, implícita o explícitamente, que las tareas gerenciales de la implementación son de naturaleza administrativa (Adizes 1976), pues esta área de estudio permite entender como son gerenciados los recursos para alcanzar las metas organizativas.

### 3. DEFINICIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

En la literatura no se encuentra acuerdo sobre la definición de implementación. Según Scheirer (1981) es casi imposible desarrollar una definición precisa de implementación pues los investigadores desarrollan las definiciones de acuerdo a sus perspectivas del problema a resolver. Esta problemática genera que se desarrollen definiciones para cada nuevo estudio y que se dificulte las investigaciones por falta de terminología uniforme (Glaser, Abelson & Garrison 1983)

En el área de políticas públicas, la Implementación es "el cambio dirigido que sigue al mandato de una política, el proceso de reordenar patrones de conducta según el conjunto de prescripciones derivadas de una decisión" (Quade 1989). También significa que es "la ejecución en la firma, de un programa adoptado, un proceso, el uso de un producto o de una idea aceptada" (Glaser, Abelson & Garrison 1983)

En el área de estrategias competitivas, las escasas definiciones presentan la Implementación como :

- ♦ "el proceso de encaminar a la firma a comportarse de acuerdo con los propósitos, políticas y estrategias" (Ansoff 1984),
- ♦ "el uso de herramientas gerenciales y organizativas para alcanzar los resultados estratégicos " (Hrebiniack y Joyce 1984).
- ♦ "el ejercicio de control para asegurar que las opciones estratégicas prioritarias tomen forma" (Schendel y Hofer 1979)
- ♦ " el ejercicio de una actividad gerencial" (Simon 1982)

Así, las escasas definiciones que nos provee la literatura coinciden en suponer el rol pasivo de los implementadores o personal encargado de ejecutar el programa o estrategia. Estas definiciones presentan el fenómeno de implementación como un ejercicio de poder gerencial, que implica el uso de recursos para alcanzar una meta o resultados.

#### 4. ¿CÓMO SE IMPLEMENTAN LAS ESTRATEGIAS?

Cuando analizamos como se implementan las estrategias en las organizaciones, las publicaciones al respecto son escasas y apoyadas en cuadros teóricos limitados. Este vacío teórico se debe a que la literatura ha estado basada en la perspectiva del administrador racional (Piercy 1990), y que no se ha tomado en cuenta ni la diversidad de estructuras organizativas en las cuales operan los gerentes (Anderson, 1982; Ruekert, Walker y Roering 1985) ni el contexto organizativo en el cual se desarrolla el proceso de implementación (Omahe, 1983; Bonoma, 1985).

La literatura administrativa coincide en afirmar que las estrategias son impuestas por la autoridad del gerente en la organización (Galbraith y Kazanjian 1986). Para esta imposición, la organización puede desarrollar cambios en la estructura formal para gobernar las conductas (Grinyer y Yasai-Ardenaki 1981; Horowitz y Thietart 1982). También puede administrar los sistemas organizativos para colocar y redistribuir los recursos de la empresa (Jauch y Glueck 1988; Daft 1991; Walker y Boyd y Larreché 1992) en las tareas organizativas que son desarrolladas como esfuerzo competitivo (Ansoff 1984).

A continuación presentamos una clasificación de los diferentes modelos de implementación de estrategias. Esta clasificación muestra modelos no excluyentes que se dividen por su procedencia.

Los modelos que provienen del desarrollo teórico de sus autores (4.A), privilegian la implementación como un cambio psicosocial y el ejercicio del poder organizativo. Los modelos derivados de observaciones empíricas (4.B), recogen las tácticas de implementación que integran las dos perspectivas mencionadas anteriormente.

##### 4.A.1 La implementación como proceso de cambio<sup>(\*)</sup>

Desde esta perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: de conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos o cambios en el desempeño organizativo (Hersey y Blanchard 1988).

Se asume que el nivel más fácil de cambiar es el de conocimientos y el más difícil, el de las conductas de grupos. Dentro de este enfoque existen dos tipos de cambios:

- ♦ el participativo, que parte del cambio de conocimientos,

---

(\*) Schein (1970) define el cambio como "inducciones de nuevos patrones de acciones, creencias y actitudes en segmentos importantes de una población".

- ♦ el directivo, que parte del ejercicio de poder del gerente para buscar que nuevos modos de conducta generen nuevos conocimientos que favorezcan al cambio.

En esta perspectiva, el cambio se puede implementar a través de las siguientes estrategias: empírica-racional, normativa-reeducativa, creación de expectativas y poder-coercitiva. Esta última implica el uso de sanciones organizativas, refuerzo de jerarquía y uso de poder económico (Klein y Ritti 1984).

Otra tipología basada en considerar la implementación como un "cambio social planificado" reúne los siguientes modelos:

**La planificación racional**, que enfatiza la definición de problemas, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor solución y la implementación por la transferencia de información de los gerentes hacia los niveles operativos.

**El análisis estructural**, que se centra en estudiar las características que distinguen a las organizaciones innovadoras de las no innovadoras (Hage y Aiken 1967). Deriva de la investigación sociológica realizada en las determinantes estructurales de la conducta organizativa (tecnología, descentralización, tamaño, complejidad de la organización y relaciones de comunicación con las fuentes de ideas innovadoras)

**El desarrollo organizativo**, que es la aplicación de una estrategia de intervención conductual para establecer un cambio organizativo planificado (Hodgetts y Altman 1984). Este modelo enfatiza en el cambio de las estructuras y de los procesos del sistema organizativo

Aquí, los autores aconsejan el cambio a través de un proceso que alienta la motivación y el desarrollo individual. También sugieren un programa de acción en el que se examinen tanto las necesidades de la organización como del personal.

**La difusión de innovaciones**, que se focaliza en el rol de los individuos. Deriva de los estudios de la introducción de nuevas tecnologías en las comunidades rurales y países no occidentales.

En este enfoque se examinan las características de las innovaciones, de los adoptadores, de los canales de comunicación, el rol de los agentes de cambio y de los líderes de opinión.

**El psicológico individual**, que se basa en la literatura psicológica del cambio de actitudes y de la relación entre actitudes y conducta. Este enfoque afirma que los procesos cognitivos y creencias sobre el programa, influyen la disposición individual para ejecutar el programa.

Este modelo también ha sido aplicado al estudio de la "resistencia al cambio" (Watson 1973).

**Los modelos burocrático y político**, que destacan las explicaciones a la no-implementación. Ha sido desarrollado por numerosos analistas que se centran en la política federal norteamericana.

Estudian como la claridad de la política y la estructura del proceso gerencial pueden influir en la implementación de programas. Este modelo es ilustrado por los trabajos de Allison (1971), Warwicks (1982), Baier, March y Saetren (1988)

Scheirer (1981) señala que la mayoría de estos modelos se centran más en la etapa de adopción que en la etapa de implementación y que no presentan un enfoque integrado a la implementación de programas. Sugiere que una perspectiva posible, para corregir esta deficiencia, es enfocar a la organización como un sistema social.

#### 4.4.2 La implementación como uso del poder organizativo

En la literatura relacionada a la implementación de estrategias competitivas, Bourgeois y Brodwin (1984) indican que las estrategias se pueden implementar a través de los siguientes modelos:

**El modelo Comando.** El gerente general usa un análisis económico y competitivo para planificar la asignación de recursos para alcanzar objetivos explícitos. Se valoriza la normatividad y la centralización de la dirección.

Se asume que el gerente es un actor racional y que posee suficientes fuentes de poder e información sobre su empresa y su posición en el entorno. La pregunta estratégica del gerente, es: ¿Cómo formulo la estrategia óptima?

Este modelo es criticado porque no considera el aspecto político, el coste en tiempo y en recursos que demanda la implementación.

**.El modelo de Cambio.** Estudia como se pueden utilizar la estructura organizativa, el sistema de compensaciones y los sistemas de control para facilitar la ejecución de la estrategia. El rol del gerente es el de un arquitecto y su pregunta es: Ya tengo una estrategia en mente, ahora, ¿Cómo la implemento?

En este modelo se valoran los sistemas de planificación y se utilizan los principios de cultura corporativa (Pascale y Athos 1981) para introducir el cambio. Al igual que el modelo Comando se sigue el ciclo:



formulación, implementación.

Este modelo es criticado porque la incertidumbre del entorno impide el uso de sistemas administrativos basados en la burocracia.

**El modelo Cooperativo.** Se basa en las decisiones de los niveles superiores y en el involucramiento del alto nivel gerencial en el proceso de implementación. Se usan las dinámicas de grupos para recoger las diferentes perspectivas de los gerentes y asegurar su compromiso en el proceso. Este procedimiento implica que la estrategia emerge como el resultado negociado de una decisión en la cual intervienen múltiples inputs.

El rol del gerente es un coordinador que estructura las interacciones de los tomadores de decisión y su pregunta es: ¿Cómo puedo involucrar a la alta dirección para que se comprometa en la estrategia ?

Se critica este modelo porque el proceso de negociación de la estrategia es lento y difícil.

**El modelo Cultural.** Trata de implementar las estrategias a través de la "infusión" de una cultura corporativa en la organización. El rol del gerente es el de un Instructor y su pregunta es: ¿Cómo puedo involucrar al conjunto de la organización en la Implementación?. Se comunica la misión a la firma para guiarla y orientar los procedimientos de trabajo del personal.

Se supone que este modelo sirve cuando la organización es estable, está en crecimiento y existen suficientes recursos "slack" para absorber los costos de instalación y mantenimiento de la implementación.

Se critica este modelo porque la búsqueda de "consenso" en la toma de decisiones consume mucho tiempo y dinero. Otra crítica está referida a que la presencia de una fuerte cultura puede ser causa de fracaso de la organización (lo que ha sido denominado como la paradoja de Icaro, por Miller 1990).

**El modelo Desarrollador.** Presentado por los autores, se basa en la aplicación de la teoría de agente (principal/agente) a la gerencia estratégica. Dividen la firma en "desarrolladores de estrategia" e "implementadores de estrategia" y pretenden aprovechar la inclinación natural de los gerentes a querer desarrollar nuevas oportunidades .

El rol del gerente es el de un Juez y la pregunta es: ¿Cómo puedo alentar a los gerentes a que se conviertan en los campeones de la estrategia propuesta ?

En este modelo la labor del gerente consiste en crear y mantener un delicado balance entre una "autónoma conducta estratégica" en el nivel

de las Unidades Estratégicas de Negocios (Burgelman 1983) y una "paradoja de control de presidente" en el nivel superior (Bales 1977). Este modelo también recomienda manipular los sistemas y estructuras para estimular la formulación de estrategias "botton-up".

Dentro de esta perspectiva, la implementación como resultado del poder organizativo, también encontramos los modelos usados en la literatura de marketing. Aunque en esta área el desarrollo teórico es escaso y poco original, Jauch y Glueck (1988) nos presentan una explicación sobre la implementación que es compartida tácitamente por la mayoría de autores.

Estos autores dicen que una vez que se toma la decisión, la implementación se ejecuta en forma de "cascada" a través de la estructura jerárquica de la organización (asumen implícitamente el ejercicio de poder). Según estos autores, la implementación organizativa se puede realizar a través de dos maneras:

- Por la distribución de recursos y organización del trabajo. La distribución de recursos es el ejercicio de poder para decidir cual división, o departamento recibirán facilidades, dinero o ejecutivos. Y la organización del trabajo es la división de las tareas entre los grupos, para asegurar que trabajen juntos de manera efectiva
- Por los mecanismos de sostenimiento, o de desarrollo de políticas, planes y procesos administrativos (normas). Las políticas son guías de acción que indican como deberán ser cumplidas las tareas asignadas a la organización. Asimismo, las políticas proveen una base para que el gerente-medio tome decisiones sobre el uso de los recursos

#### 4.B. Los modelos derivados de observaciones empíricas

En un estudio realizado con 68 organizaciones, Nutt (1987) identifica la siguientes tácticas que usan los gerentes para implementar sus estrategias:

**La Intervención.** La implementación comienza cuando el gerente recibe la autoridad para ejecutar una estrategia prioritaria. Luego, el gerente crea una necesidad de cambio en la mente de las personas claves, a través del renormamiento del sistema a ser cambiado.

**La Participación.** El gerente inicia la implementación por la estipulación de las necesidades estratégicas, luego especifica las opciones estratégicas prioritarias y finalmente delega a un grupo el desarrollo del proyecto

En esta táctica, la responsabilidad de guiar el proceso es compartida entre el gerente y el grupo de planificación.

**La Persuasión.** Inicialmente el gerente delega al comité de técnicos o de consultores el desarrollo de un plan consistente con las direcciones estratégicas prioritarias. Luego, el comité deberá convencer al gerente sobre las bondades del plan que han elaborado.

**La Imposición.** El gerente enuncia el plan y prescribe la conducta deseada a través de memorándums, presentaciones formales o instrucciones en el trabajo.

Este autor (Nutt 1983) también identifica las siguientes técnicas para la implementación de proyectos:

**.La técnica Unilateral.** Supone que el implementador sólo necesita anunciar el plan y especificar la conducta que se desea lograr. En esta técnica se asume que las personas son racionales y que serán capaces de percibir como el cambio beneficiará a la organización.

Cuando se encuentran problemas, se usa la demostración, la persuasión o la rotación de las personas que impiden la implementación (Greiner 1970)

**La técnica Manipulativa.** Se asume que la implementación puede ser desarrollada como un proceso de cambio dirigido. En este enfoque se identifican dos técnicas:

- . *La técnica del escenario de juegos* (analizada por Bardach 1977), donde se construye el proceso de implementación como un juego. Aquí se usa la metáfora de juego para identificar los jugadores, sus apuestas y sus fraudes. Se recomienda que para llevar a cabo el escenario de juego, el implementador primero debe mirar los juegos a ser jugados, identificar los jugadores y sus apuestas.

Según Bardach, los juegos se basan en el uso de recursos, la modificación de objetivos, la evasión de control y la adopción incompleta.

- . *La técnica del congelamiento y descongelamiento.* Estudiada por Schein y utilizada por los especialistas de DO. Aquí, el proceso de implementación sigue las etapas de descongelamiento, cambio y congelamiento.

Se asume que inicialmente los motivos de cambio son externos pero por el uso de recompensas intrínsecas, gradualmente se internalizan como nuevas conductas.

**La técnica de Delegación.** Se basa en que cada etapa del proyecto requiere la conjunción entre la participación del personal y la "participación dirigida" del proceso de planificación.

Esta técnica requiere el involucramiento de las personas afectadas por la planificación, por lo cual se busca establecer una relación de cooptación con ellas.

## 5. LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN:

El análisis de la literatura nos permite indicar que no se conoce bien cuales son las variables explicativas de la implementación. El panorama que nos presenta la bibliografía es incierto, caracterizado por la ausencia de una teoría general y la presencia de variables de débil poder explicativo (Stolz 1981). Asimismo, no se encuentra uniformidad de criterio en cuanto a las variables determinantes de la implementación (Glaser, Abelson y Garrison 1983).

Las publicaciones se caracterizan por presentar variables no validadas empíricamente y que responden a diferentes perspectivas: implementación de proyectos, de programas y de estrategias.

En la implementación de programas y proyectos, las variables que influyen son las siguientes:

- ♦ Las relaciones interpersonales y políticas entre los miembros del equipo de implementación (Nutt 1986)
- ♦ La cohesividad del grupo y la orientación hacia la innovación, en proyectos de investigación y desarrollo (Keller 1986)
- ♦ Las variables tácticas asociados al ciclo de vida del proyecto (Pinto y Prescott 1990)
- ♦ Los problemas políticos entre las personas (Quade 1989)
- ♦ El estilo cognitivo de los implementadores (Churchman y Schainblatt 1965),
- ♦ El uso de incentivos (Daf y Becker 1978),
- ♦ El ambiente de innovación (Zaltman y Duncan y Holbeck 1973),
- ♦ El ambiente interno de la organización (Nutt 1983)

Dentro del área de implementación de proyectos, Pinto y Prescott (1990) muestran una lista de diez variables (derivadas empíricamente) que coinciden con elementos mencionados por Weimer y Vining (1989) en el análisis de programas (políticas públicas). Estas variables son:

- ♦ La claridad de metas y directivas generales
- ♦ El apoyo de la alta gerencia

- ♦ La especificación detallada de las acciones individuales requeridas para el proyecto
- ♦ La comunicación y consultación a las partes involucradas y a los usuarios potenciales del proyecto
- ♦ El reclutamiento, selección y entrenamiento del personal necesario
- ♦ La disponibilidad de la tecnología requerida
- ♦ La aceptación del proyecto por parte del cliente
- ♦ El monitoreo y retroalimentación en cada etapa de implementación del proyecto
- ♦ La provisión de la adecuada red de trabajo e información relevante a todos los actores
- ♦ La habilidad para manejar crisis inesperadas y desviaciones del plan.

Siguiendo con esta perspectiva, en el área de sistemas de información e investigación de operaciones, los estudios de la Northwestern University (Kimberly 1984) indican que la implementación exitosa está relacionada a los siguientes elementos:

- ♦ El uso de procedimientos formalizados para especificar la entrada de una innovación en la organización.
- ♦ El compromiso de los altos niveles de la gerencia en la innovación.
- ♦ La habilidad que deben tener los agentes de cambio para manejar conflictos.

En el área de implementación de estrategias tampoco se encuentran investigaciones empíricas que indiquen las variables que afectan su implementación. La literatura nos muestra sólo afirmaciones aisladas respecto a estas variables, como por ejemplo:

- ♦ El impacto del conflicto de intereses entre las unidades de la organización (Piercy 1989)
- ♦ La interacción entre la estructura organizativa y la efectividad de las actividades de marketing (Deshpande 1982)
- ♦ La manipulación de la información de Marketing (Deshpande y Zaltman 1984)
- ♦ La cultura organizativa (Pascale y Athos 1981; Deal y Kennedy 1982; Peters y Waterman 1983)

La bibliografía en administración y marketing (Jain 1985; Cravens 1987; Day 1990; Daft 1991; Walker, Boyd y Larreché 1992;) nos indica que la

implementación exitosa de estrategias está ligada a los siguientes elementos organizativos:

- ♦ Una estructura organizativa que permita la descentralización en la toma de decisiones y la coordinación eficiente de esfuerzos
- ♦ La presencia de mecanismos de coordinación informal que permitan reemplazar reglas y políticas rígidas.
- ♦ La presencia de especialistas que trabajen al interior de la firma.
- ♦ La amplia disponibilidad de recursos
- ♦ La presencia de mecanismos de resolución de conflictos a través de departamentos funcionales.

Otro elemento que está relacionado al éxito de la implementación de estrategias constituye el involucramiento de los diferentes niveles de la gerencia (Urban y Star 1991). Se considera importante el involucramiento de la alta gerencia por que ellos deciden la distribución de recursos, el desarrollo de políticas y los sistemas administrativos (London 1988). Asimismo, son quienes influyen o deciden la elección de la estrategia (Schilit 1987).

También se considera importante el involucramiento de la gerencia intermedia. Ellos son los responsables del inicio, la gestión, el mantenimiento (Hutt, Reingen y Ronchetto 1988) y la implementación de la estrategia (Schilit 1987; Jauch y Glueck 1988).

A continuación mostramos los elementos comunes a estas diversas perspectivas de la implementación. Encontramos que éstos pueden ser ordenados por niveles de complejidad: individuales, grupales y organizativos.

También confirmamos nuestra hipótesis inicial: no existe una sinergia entre las diferentes perspectivas que estudian la implementación. La literatura muestra que diferentes autores destacan diferentes elementos. Asimismo, que no existe un modelo que integre los niveles individuales, grupales e organizativos sino que se les ha estudiado de manera aislada (ver figura 1).

-----Insertar Cuadro 1-----

Cuadro 1: **CLASIFICACION DE PUBLICACIONES**

## 6. NUESTRO MODELO DE IMPLEMENTACIÓN

La mayoría de modelos presentados por la literatura están basados en el supuesto que la implementación es una actividad de intervención gerencial para modificar las actividades laborales. Aunque estos modelos varían en el grado de intervención o ejercicio del poder gerencial, sin embargo todos asumen un proceso consciente y planificado de la gerencia para la implementación de un cambio.

También suponen que la implementación es externa e impuesta a las personas encargadas de ejecutar la estrategia o el proyecto. Por eso, la mayoría de autores coinciden en afirmar que el proceso de implementación se puede desarrollar a través de modificaciones en los sistemas y en las estructuras organizativas.

Esta supuesta pasividad del ejecutor de la estrategia revive la antigua discusión entre el determinismo y la libertad de las personas, asimismo nos remite a la pugna entre la organización como ambiente abierto o cerrado. Discusión que prolonga la concepción fragmentada de la implementación y que demanda una perspectiva conciliadora de los paradigmas en pugna.

### 6.1 La implementación de estrategias

Definimos la implementación como *"el aprendizaje organizativo generado por la administración de recursos organizativos para mantener la estructuración de representaciones y conductas competitivas valoradas por las coaliciones"*.

Nuestra definición está basada en una perspectiva de teoría de racionalidad limitada, la cual permite integrar los niveles individuales, grupales y organizativos (ver cuadro 1) bajo un enfoque coalicional y constructorista de las organizaciones.

En el nivel individual, la teoría de la racionalidad limitada nos permite indicar que los trabajadores necesitan estructurar sus conductas, para compensar sus limitaciones cognitivas. Estas estructuras se forman cuando ellos incorporan (por repetición) las porciones estables de su realidad.

La condición básica para esta estructuración es que el trabajador pueda percibir cierta previsibilidad en los resultados de sus acciones (un supuesto de la motivación laboral).

-----Insertar Figura 1-----

Figura 1: **CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

En el nivel grupal, esta teoría de racionalidad resalta la importancia del ambiente de trabajo. Si el comportamiento de los compañeros no fuera previsible (si no permitiera razonar causa-efecto) sería difícil la estructuración de conductas laborales individuales y sería imposible coordinar (el fundamento de toda organización).

En el tercer nivel se asume que la organización es el resultado de la agregación de estructuras cognitivas y sociales. De esta manera, la empresa se compone de conductas estructuradas (March y Simon 1958; Bates y Harvey 1986)

Dentro de este nivel, la limitación de recursos cognitivos y materiales también origina que los grupos se coalicionen y mantengan transacciones para satisfacer sus necesidades a través del intercambio de recursos (March y Simon 1958; Cyert y March 1963; Pfeffer y Salancik 1978 ; Mintzberg 1979; Anderson 1982). Asimismo, como todos los grupos tienen un objetivo similar (satisfacer sus necesidades), la firma se caracteriza tanto por las conductas cooperativas como por las relaciones políticas entre los grupos (Anderson 1982).

Integrando estos dos cuadros teóricos, la perspectiva construccionista también nos dice que las organizaciones son el resultado de la actividad humana. Es decir, que los sistemas sociales son modelos regularizados de relaciones sociales , que tienen propiedades estructurales que son a la vez el medio y el resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva (Giddens 1984). Es a través de la repetición de conductas que se reconstruyen las estructuras sociales, por eso el principal interés de la empresa es mantener la recurrencia de las conductas valiosas para su funcionamiento: puntualidad, productividad, respeto de las jerarquías, ejecución de tácticas competitivas, etc.

Integrando estos tres niveles y para que se produzca aprendizaje, esta estructuración conductual requiere ser mantenida en el tiempo. Para ello, la empresa gastará recursos (sistemas de premios e incentivos, formalización de procedimientos, sistemas de información, etc.) para que el trabajo de las coaliciones mantenga una dirección común.

Estos supuestos nos indican que la implementación no es un fenómeno totalmente externo e impuesto al individuo sino que es un proceso compartido: la empresa invierte recursos para mantener el compromiso de los trabajadores en repetir la estrategia en el tiempo. Esta aceptación de los trabajadores permite que el modelo de estrategia se convierta en un patrón cognitivo que guía sus conductas y que finalmente el modelo se constituya en la causa y en el resultado de la implementación (ver cuadro 2).

-----Insertar Figura 2-----

Figura 2 **CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**



Esta relación sistémica nos permite afirmar que la bondad de una estrategia no está sólo en su contenido prescriptivo, sino en la calidad de su implementación. Y que esa calidad depende de factores subjetivos individuales (percepciones, motivaciones), pues la estrategia es materializada por las conductas recurrentes de los individuos.

## 7. CONCLUSIONES

Nuestra definición y marco teórico de la implementación se presenta como una perspectiva que puede integrar varios niveles y áreas de estudio. Asimismo, permite seguir la recomendación mencionada por Scheirer (1981). Esta autora señala la necesidad de considerar a la organización como un sistema social, para resolver los problemas presentados por la mayoría de los modelos. Estos problemas son: la sobrevalorización de la etapa de formulación del programa (o de la estrategia) y la falta de una perspectiva integrada de la implementación.

Pensamos que nuestra definición permite superar estos problemas y que integra los aspectos básicos de la implementación:

- ♦ el aspecto analítico-racional, caracterizado tanto por la planificación consciente y calculada de las conductas competitivas a seguir como por la administración de recursos organizativos para mantenerlas en el tiempo.
- ♦ el aspecto cognitivo-social, formado por la actitud de compromiso y voluntad de coordinar que necesitan mantener los trabajadores para materializar la estrategia formulada.

Esta definición también nos permite entender mejor el rol del recurso humano en las estrategias competitivas de marketing. Según la perspectiva social de la competencia (Murray y Montanari 1986), la respuesta competitiva de la firma necesita del involucramiento de todo el recurso humano de la organización, pues éste constituye parte de la ventaja competitiva de la firma (Porter 1991).

Nuestra perspectiva de implementación también permite integrar las variables que la literatura presenta como responsables de la implementación. Tanto las variables psicológicas como sociales y administrativas están orientados a la misma meta: mantener el compromiso del personal en la ejecución repetitiva de la estrategia.

Finalmente, nuestra perspectiva de aprendizaje organizativo permite integrar el concepto de cambio conductual, que está a la base de la mayoría de publicaciones sobre la implementación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adizes I., "Mismanagement styles", en California Management Review, 19, 2, Winter 1976
- Allison, G., Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little, Brown, 1971
- Anderson, P., "Marketing Strategic Planning and The Theory of the Firm", en Journal of Marketing, Vol 46 (Spring 1982), 15-26
- Ansoff, I., Implanting Strategic Management, Prentice Hall International, 1984
- Baier, V., March, J. y Saetren, H. "Implementation and Ambiguity", en Decisions and Organizations, March, J. (Edit.), Basil Blackwell, N.Y. 1988
- Bales, C., "Strategic control: the president's paradox", en Business Horizons, August 1977, 17-28
- Bates, F. y Harvey, C., The Structure of Social Systems, 2nd De., Robert E. Krieger Publishing Company, Malabar, FL, 1986
- Bardach, E., The implementation Game: What Happens after a Bill Becomes a Law. Cambridge, Mass: MIT Press 1977
- Berman, P., "The Study of macro and micro implementation", en Public Policy 26 (2), 1978, 157-184.
- Bonoma, T., The Marketing Edge: Making Strategies Work, Free Press, New York, 1985
- Bourgeois, L. y Brodwin, D. "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", en Strategic Management Journal, Vol. 5, 241-264 (1984)
- Burgelman, R., "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of the Strategy", en Academy of Management Review, 1983, Vol 8, N°1, 61-70.
- Cravens, D., Strategic Marketing, Richard Irwin, Illinois, Inc., 1987
- Cyert, R. y March, J., A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963.
- Child, J. y Smith, C., "The Context and Process of Organizational Transformation: Cadbury Limited in its Sector", en Journal of Management Studies, Vol. 24, N° 6, 1987
- Churchman, C. y Schainblatt, "The researcher and the Manager: A dialectic of implementation.", en Management Science, 1965, 11, 1369-1387
- Daf, R. y Becker, S., Innovation in organizations, New York, Wiley-Interscience, 1978
- Daft, R., Management, Dryden Press Chicago, (Ill), 2nd ed., 1991
- Daniels, J. y Pitts, R. y Tretter, M., "Strategy and Structure of U.S. multinationals: an exploratory study", en Academy of Management Journal, 27, 1984, 292-307
- Day, G., Market Driven Strategy: Processes for Creating Value, The Free Press, N.Y., 1990
- Deal, T. y Kennedy, A., "Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life", en Piercy, N., en "Marketing Concepts and Actions: Implementing Marketing-led Strategic Change", en European Journal of Marketing, Vol 24, 2, 1988, 24-39
- Deshpande, R., "The Organizational Context of Market Research Use", en Journal of Marketing, Vol. 46, Fall 1982, 91-101.
- Deshpande R., y Zaltman, G., "A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use", en Journal of Marketing Research, Vol. 21, February 1984, 32-38 .
- Dooley D., Social Research Methods, Prentice Hall, 1990

- Eraly, A., La Structuration de l'Entreprise, Institut de Sociologie, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988
- Galbraith, J. y Kazanjian, R., Strategy Implementation: Structure Systems and Process, St. Paul, Minn., West, 1986
- Giddens, A., The Constitution of Society, Polity Press, Cambridge, 1984
- Glaser, E., y Abelson, H., y Garrison, K., Putting knowledge to use: facilitating the diffusion of knowledge and the implementation of planned change, San Francisco (California), Jossey-Bass, 1983
- Greiner, L. "Influence and Organizational Change", en Dalton, G., Lawrence, P. y Greiner L. (Edits), Organizational change and development, Homewood, Ill, Irwin, 1970
- Grinyer, P. y Yasai-Ardenaki, M, "Strategy, structure, size and bureaucracy", en Academy of Management Journal, 24, 1981, 471-486
- Hage, J, y Aiken, M., "Program change and organizational properties", en American Journal of Sociology, 72, 1967, 503-518
- Hair, J. et Anderson, R., et Tatham, R., et Black W., Multivariate Data Analysis, Macmillan Publishing Company, 1992
- Hambrick, D. y Mason, P., "Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers", en Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, N° 2, 193-206
- Hrebiniack, L. y Joyce, W., Implementing Strategy, New York: Mc Millan 1984
- Hersey, O. y Blanchard, K., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice-Hall International, 1988
- Hodgetts, R. y Altman, S., El Comportamiento en las Organizaciones, Interamericana, México, 1984
- Horowitz, J. y Thietart, R., "Strategy, management design and firm performance", en Strategic Management Journal, 3, 1982, 67-76
- Hrebiniack, L y Joyce, W., Implementing Strategy, New York: Mc Millan 1984
- Hutt, M. y Reingen, P. y Ronchetto, J., "Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation", en Journal of Marketing, Vol. 52 (January 1988), 4-19
- Jain, S., Marketing Planning and Strategy, South-Western Publishing Co., 1985
- Jauch, L. y Glueck, W, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill, Fifth Edit., 1988)
- Keller, R., "Predictors of the performance of project groups in R&D organizations", en Academy of Management Journal, 29, 1986, 715-726
- Kimberly, J., "Managerial innovation", en Nystron, P. y Starbuck, W. (Edits.), Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, 1984
- Klein, S. y Ritti, R., Understanding Organizational Behavior, Kent Publishing Company, 1984
- Lichtenthal, D., et Wilson, D., "Becoming Market Oriented", en Journal of Business Research 24, 191-207 (1992)
- London, M., Change Agents: New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals, Jossey-Bass Publishers, 1988
- March, J., y Simon, H., Organizations, New York: Wiley, 1958.
- Miller, D., The Icarus Paradox, Harpert Business, 1990

- Mintzberg, H., "An Emerging Strategy of Direct Research", en Administrative Science Quarterly, Vol. 24, December 1979, 582-589
- Murray, K., y Montanari, J., "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory", en Academy of Management Review, 1986, Vol 11, N° 4, 815-827.
- Nielson, R., "Toward a Method for Building Consensus during Strategic Planning", en Sloan Management Review, Summer 1981, 29-40
- Nutt, P., "Implementation Approaches for Project Planning", en Academy of Management Review, 1983, Vol. 8, N° 4, 600-611
- Nutt, P., "Tactics of Implementation", en Academy of Management Journal, 29, 1986, 230-261
- Nutt, P., "Identifying and Appraising How Managers Install Strategy", en Strategic Management Journal, Vol. 8, 1-14 (1987)
- Omaha K., "The Strategies Triangle and Business Unit Strategy", en Marketing Quarterly, Winter 1983, 9-24.
- Pascale, R., y Athos, A., The Art of Japanese Management, Simon and Schuster, New York, 1981
- Payne, A., "Developing the Marketing-Oriented Organisation", en Business Horizons, May-June 1988, 46-53
- Peter, P., "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", en Journal of Marketing Research, 16 (February 1979), 6-17
- Peters, T., y Waterman, R., In Search of Excellence, New York, Harper & Row, 1982.
- Pettigrew, A. y Whipp, R., Managing Change for Competitive Success, Basil Blackwell, Oxford 1991
- Pfeffer, J., y Salancik, G., The External control of organizations-a resource dependence perspective, Harper and Row, 1978.
- Piercy, N., Marketing Organisation-An Analysis of Information Processing, Power and Politics, Allen and Unwin, London 1985
- Piercy, N., "Information Control and the Power and Politics of Marketing", en Journal of Business Research, Vol. 18, 1989, 229-243
- Piercy, N., "Marketing Concepts and Actions: Implementing Marketing-led Strategic Change", en European Journal of Marketing, 24,2, 1990, 24-39
- Pinto, J. y Prescott, J., "Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process", en Journal of Management Studies, 27:3, May 1990, 305-327
- Porter, M., "The Competitive Advantage of Nations", en Montgomery, C. y Porter, M. (Eds), Strategy, Harvard Business Review Book Series, 1991
- Quade, E., Analysis for Public Decisions, Rand Corporation Research Study, North Holland, 1989
- Ruckert, R., y Walker, O., y Roering, K., "The Organisation of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", en Journal of Marketing, Vol 49 (Winter 1985), 13-25
- Schein, E., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1970
- Scheirer, M., Program Implementation. The Organizational Context, Beverly Hills, Sage, 1981
- Schendel, D., y Hofer, C., (Eds), Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Little, Brown and Co., Boston, Massachusetts, 1979

- Schilit, W, "An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions", en Journal of Management Studies 24:3, May 1987
- Simon, M., Understanding Human Action , Sun Press, Albany, NW, 1982
- Spillard, P., Organisation and Marketing, Croom Helm, Beckenham, 1986
- Stanislaio, J. y Stanislaio, B., "Dealing with Resistance to Change", en Business Horizons, Vol. 26, July-August 1983, 74-78
- Stolz, S., "Adoption of Innovations from Applied Behavioral Research: Does Anybody Care?", en Journal of Applied Behavioral Analysis, 1981, 14 (4), 491-505
- Thompson, J., Organizations in action, New York:Mc Graw Hill, 1967.
- Urban, G. y Star, St., Advanced Marketing Strategy, Prentice-Hall International Editions, 1991
- Walker, O., y Boyd, H., y Larréché, J., Marketing Strategy: Planning and Implementation, Richard Irwin, Inc. 1992
- Warwick, D., Population Policies and their implementation in eight developing countries, Cambridge, Cambridge University Press, 1982
- Watson, G. "Resistance to Change", In G. Zaltman (De.), Processes and Phenomena of Social Change, New York: Wiley (1973)
- Weimer, D. y Vining, A., Policy Analysis: Concepts and Practice, Prentice Hall International, Inc. 1989
- Whittington, R., y Whipp, R., "Professional Ideology and Marketing Implementation, en European Journal of Marketing, Vol. 26, N°1, 1992, 52-63
- Zaltman, G., y Duncan, R. y Holbeck, J., Innovation and organizations, New York, Wiley-Interscience, 1973

Cuadro 1: **CLASIFICACION DE PUBLICACIONES**

<b>NIVELES</b>	<b>ELEMENTOS COMUNES A PUBLICACIONES</b>
◆ Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo cognitivo</li> <li>• Actitud hacia proyecto/ estrategia</li> </ul>
◆ Políticos-grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas políticos</li> <li>• Implicación de los implementadores</li> <li>• Cohesión de los miembros</li> <li>• Comunicación entre las personas</li> </ul>
◆ Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de premios</li> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Claridad de objetivos</li> <li>• Comunicación en doble sentido</li> <li>• Apoyo del gerente</li> <li>• Políticas de personal</li> <li>• Estructura organizativa flexible</li> </ul>

Figura 1 **CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

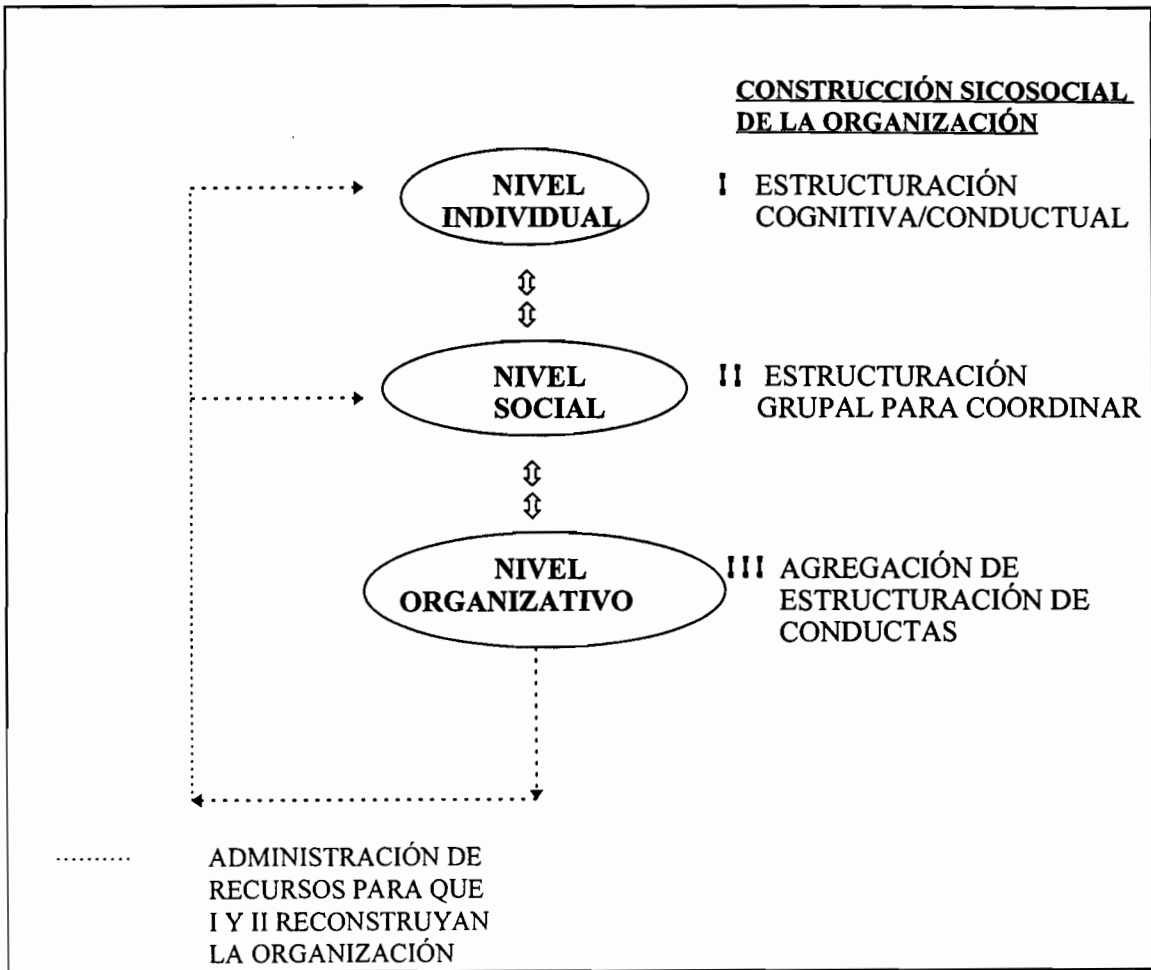


Figura 2 LAS RELACIONES SISTÉMICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

