

La estrategia como un proceso mental*

Caso de una microempresa de producción de pastelería fina alemana tipo gourmet que muestra cómo su gerencia está cimentada en la escuela cognitiva de pensamiento estratégico

Strategy as a mental process

OLGA ROMÁN MUÑOZ

Administradora de Empresas, Especialista en Alta Gerencia, Magíster en Educación: Desarrollo Humano, Docente tiempo completo Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de San Buenaventura, seccional Cali.
ohroman@usbcali.edu.co

Resumen

El artículo es resultado del trabajo de campo realizado dentro del proyecto de investigación "Pensamiento estratégico en microempresas de producción de alimentos", en el cual se identificaron las maneras, formas o estilos como piensan estratégicamente las organizaciones y en particular las mipymes del sector alimentos de la ciudad de Cali. Fruto de esta fase del trabajo fue el estudio de cuatro casos empresariales, entre ellos el de la pastelería alemana Gourmet Selva Negra, que está inscrita en la escuela cognitiva, de acuerdo con las teorías administrativas analizadas con base en el compendio de las diez escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel y en el trabajo de autores como Herbert Simon y expertos en la teoría organizacional como James Gary March.

* Este artículo es producto del proyecto de investigación denominado Pensamiento estratégico en microempresas de producción de alimentos de la ciudad de Cali, vinculado al grupo de investigación en Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible – GEOS, reconocido ante Colciencias con categoría D. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali.

Palabras clave: gestión, estrategia, pensamiento estratégico, escuelas de pensamiento, escuela cognitiva.

Abstract

The article is the result of fieldwork conducted within the research project "Strategic Thinking in micro food production", in which it identified ways, shapes and styles such organizations think strategically and in particular the food sector MSMEs Cali. The result of this phase of work was the study of four business cases, including the Gourmet German Black Forest cake, which is registered in the cognitive school, according to administrative theories analyzed based on the compendium of the ten schools strategic thinking Mintzberg, Ahlstrand and Lampel and the work of authors such as Herbert Simon and experts in organizational theory as James Gary March.

Keywords: management, strategy, strategic thinking, schools of thought, cognitive school.

Fecha de presentación: noviembre de 2010

Fecha de aceptación: marzo de 2011

Introducción

El trabajo investigativo pretendió abordar, en primer término, el estudio de las microempresas de producción de alimentos de la ciudad de Cali, con el reto de caracterizar dicho sector y obtener una aproximación a sus condiciones socio-económicas predominantes, para luego, mediante la selección de cuatro casos representativos, investigar cuál es el pensamiento estratégico de sus líderes, gestores o administradores al confrontarlos con los más importantes enfoques, teorías y modelos sobre planeación estratégica que ha formulado la ciencia administrativa, en particular autores como Henry Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) en su texto *Safari a la estrategia*, que habla de diez escuelas de pensamiento estratégico.

Con base en la aplicación de diferentes herramientas metodológicas y la confrontación analítica-descriptiva se establecieron las

maneras o estilos de pensar estratégicamente estas organizaciones y se definió cuál ha sido la dinámica que han tenido frente a situaciones emergentes, así como su grado de vulnerabilidad ante los cambios y procesos micro y macroeconómicos, ya que los indicadores de gestión empresarial encaminados a resolver problemas o proponer acciones de carácter competitivo en cualquier organización, de una u otra forma muestran cómo piensan sus dirigentes y terminan constituyéndose en estrategias, lo cual permite inferir que dichas acciones son realmente el reflejo de un pensamiento estratégico, visto desde la perspectiva de la ciencia administrativa.

La información recopilada en el trabajo de campo permitió la construcción de cuatro casos empresariales, entre los que se encuentra la Pastelería Alemana Gourmet Selva Negra, que se presenta en este artículo.

Metodología

Partiendo de la hipótesis de que precisamente las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) tradicionalmente presentan mayores carencias en la aplicación del proceso de planeación estratégica, porque hay muchos aspectos de este proceso que se dejan por fuera o sencillamente no se tienen en cuenta, se pretende demostrar a través de esta investigación que, a pesar de esta carencia, han logrado sobrevivir y muchas veces prosperar "visualizando" opciones de un futuro posible y alcanzable en términos de su productividad y competitividad, razón por la cual, a pesar de que no aplican un proceso formal de planeación, tienen una estrategia implícita la cual se manifiesta en el modo como el empresario asigna capital, instalaciones y personas y aplica un cúmulo de saberes en su interrelación en el escenario empresarial para tomar decisiones y realizar acciones propias del devenir gerencial. Esto, de acuerdo con la ciencia administrativa, es *pensamiento estratégico*, porque no es simplemente un conjunto de teorías sino el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente, como lo menciona Gerstein (1996).

El pensamiento estratégico se define como "un proceso de síntesis en el que se usa la

intuición y la creatividad para crear una visión de la dirección que el negocio debe seguir" (Mintzberg, 1999). De igual forma, se afirma que es "la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica; como también la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores y saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro" (Alles, 2003).

El objetivo de este trabajo de investigación se centra en reconocer cuáles son las formas de pensamiento estratégico¹ de los líderes, gestores o administradores de este tipo de empresas, que se pueden catalogar o clasificar como el reflejo de una escuela o escuelas de pensamiento estratégico, o si surge aquí un nuevo paradigma administrativo que, en la praxis, llama la atención de los académicos para la construcción de nuevas teorías respecto a la planeación y el pensamiento estratégico.

En este caso, el objetivo es relacionar los aspectos claves del pensamiento estratégico con las variables resolución de problemas

-
1. El pensamiento es la actividad y creación de la mente; todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto. Como forma genérica define todos los productos de la mente, incluidas las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación. Las formas de pensamiento son tres, y constituyen fases de un proceso que va desde lo más simple a lo más complejo: a) La aprehensión (percepción del objeto), b) El juicio (afirmación o negación de la existencia del objeto) y c) El raciocinio (obtención de nuevos conocimientos a partir de los ya conocidos). Cuando la autora hace referencia a las formas de pensamiento estratégico de los líderes de una organización, alude a la definición comúnmente aceptada por los tratadistas que las definen como la forma de aprehensión, el juicio y el raciocinio que parte de reconocer la misión de la empresa, la que a su vez se proyecta a una visión de futuro incorporando valores, basados en las variables de la realidad, en la mística y en la cultura organizacional; visión que debe materializarse tácticamente, mediante la información y los conocimientos, articulando opciones. Por ello es preciso tener presente que el pensamiento estratégico es la capacidad de interpretar, de valorar adecuadamente los contextos, los entornos, las situaciones, los fenómenos y las distintas realidades; así como la capacidad de interactuar, de dialogar, de establecer relaciones, nexos, convergencias y divergencias con esa realidad; y finalmente, tener la capacidad de proponer transformaciones viables a ese entorno. De hecho, este concepto se definirá de manera más amplia en el desarrollo del marco teórico del caso.

del entorno, aprovechamiento de los recursos, alcance de los objetivos, contexto, forma de organización, entre otras, y éstas a su vez confrontarlas con las premisas fundamentales de las escuelas del pensamiento estratégico planteadas por Mitzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) en el texto *Safari a la estrategia*, ya que estos muestran una cadena de actos o ejercicios dentro de la organización a manera de ruta, por medio de la cual se puede saber cuál debe ser el proceso en el que la planeación se ha de ir implementando y desarrollando según el enfoque estratégico, y que permite, a la vez, visualizar cómo y quiénes deben estar involucrados y qué deben hacer en los respectivos momentos para lograr ventajas competitivas y alcanzar el éxito organizacional.

Resultados

Fundamentación teórica del caso

Los planteamientos de las escuelas de gestión estratégica se introducen en el ámbito económico empresarial, y en lo académico en el *management* estratégico, con las obras pioneras de Chandler (1962) Andrews (1971) y Ansoff (1965), basados en la idea de competencia y cómo actuar frente a los rivales para lograr los objetivos determinados.

Alfred D. Chandler (1962), historiador del mundo de los negocios, propuso la definición de estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas", lo cual enfatiza la importancia de combinar las de-

cisiones estratégicas con los impactos sobre los recursos organizacionales, sin dejar de considerar la visión futura de la empresa, porque como lo manifiesta Ansoff (1965) la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.

Por su parte, Kenneth Andrews define la estrategia corporativa como "el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas y define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades" (Andrews, 1971); definición en la que combina los planteamientos de Drucker y Chandler e introduce el concepto de grupos de interés o *stakeholders*².

En la década de los ochenta aumenta el interés en Harvard por dilucidar por qué unas industrias eran más rentables que otras, y con ello se fortalece el estudio de la estrategia competitiva y la ventaja competitiva, expresiones acuñadas por Michael Porter en sus textos publicados en 1980 y 1985, respectivamente. Se concluyó, entonces, que dado que la expectativa empresarial es generar más beneficios a los consumidores y obtener ventajas comparativas en el mercado, "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone

2. Son aquellos involucrados directos e indirectos en una empresa que por tener algún tipo de interés o expectativa en sus operaciones, le brindan su apoyo, y ante los cuales la organización es responsable. Son parte de los grupos de interés: los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes, la comunidad, el Gobierno, las instituciones financieras, entre otros. Nota de la autora.

emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas³ en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa" (Porter, 1985).

De acuerdo con Porter, "la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades". A raíz de este razonamiento, es lógico sostener que la intención de la estrategia es la de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que permite a las organizaciones resultados superiores a los de sus competidores, incluso frente a un entorno cambiante (Porter, 1996; Hamel y Prahalad, 1989).

En 1983, Igor Ansoff considera que:

... la estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que defina la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Pero conjuntamente con Hayes (1983), valora la planeación como un proceso que no da respuesta completa al problema estratégico, ya que solo hace énfasis en la formulación y no en la implementación.

Así, la estrategia se convierte en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selección de los negocios de la organización o aquellos en

los que va a estar en el futuro; igualmente, establece una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, responde adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma y considera las fortalezas y debilidades de la organización, con lo cual logra una visión global de factores tanto internos como externos para la toma de decisiones estratégicas.

A partir de la década del noventa los diversos cuestionamientos a los procesos de planeación formal se enfocan en su baja efectividad, principalmente por la carencia de compromiso y anuencia de los diversos grupos de interés y se reconoce la complejidad de tomar decisiones en ambientes cambiantes y de incertidumbre, por lo cual se hace énfasis en la importancia de "pensar estratégicamente".

Algunos de los aportes más influyentes de la época son los de Henry Mintzberg (1994) con su primer trabajo, *The rise and fall of strategic planning*, en el cual plantea algunas críticas a las prácticas del planeamiento estratégico de los responsables de definir las estrategias de la organización. Si antes las teorías de la organización describían un mundo perfecto, previsible y ordenado, Mintzberg las revolucionó al demostrar que el universo corporativo real es caótico, imprevisible, frenético y confuso, y con ello dio a los académicos un verdadero baño de realidad al plantear que la gerencia debe poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana para lograr el éxito corporativo. El desorden puede ser la fuente del nuevo orden y el cre-

3. Las condiciones de la industria cambian porque hay fuerzas importantes que impulsan a sus participantes (competidores, clientes o proveedores) a alterar sus acciones. Las *fuerzas impulsoras* en una industria son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas; tienen gran influencia en la alteración del panorama de la industria. Algunas fuerzas impulsoras se originan en la parte externa del macroambiente y otras en la parte interna. Estas fuerzas competitivas son: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores e ingreso de productos sustitutos (Porter, 1985).

cimiento se produce en desequilibrio. Un sistema puede saltar al caos y lo imprevisible y no obstante continuar siendo relativamente ordenado.

Este es el punto de partida del análisis del pensamiento estratégico que llevará a Mintzberg a identificar y clasificar en diez formas distintas la manera como las organizaciones enfrentan el mercado y el ambiente, al reconocer la necesidad de tomar decisiones en entornos inciertos y turbulentos donde se evidencia el apremio de tener y entender el pensamiento estratégico globalmente, es decir, a analizar el todo y las partes. Según Mintzberg (1999), las partes son cada escuela de pensamiento y el todo es el enfoque global que brinda el estudio de cada escuela sobre la formación de la estrategia, que finalmente considera está representada por la Escuela de Configuración, que agrupa o compendia los demás enfoques y concibe la estrategia como un proceso de transformación. Luego, cada escuela en sí misma es

limitada, por lo que se debe complementar con las demás y así tener la visión holística de acuerdo con las necesidades particulares y situaciones actuales de una organización.

Las escuelas de pensamiento estratégico

Las escuelas de pensamiento estratégico son presentadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en su texto *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1999), que aborda la propuesta fundamental de cada escuela, sus premisas clave, su manera de concebir la estrategia, las herramientas que ofrece, y analiza las bases disciplinares que han contribuido a la comprensión del pensamiento estratégico como un proceso constructivo que permite a los individuos cimentar su propio conocimiento, en el cual los aspectos culturales y simbólicos son de vital importancia para motivar el pensamiento y potenciar diversas capacidades que le permiten solucionar problemas y dominar su propia conducta (Resumen en Cuadro 1).

Cuadro 1
Las escuelas de pensamiento estratégico

| Escuela | Base disciplinar | Mensaje teórico | Mensaje efectivo | Concepto de estrategia | Palabras clave |
|-----------------------------|---|-----------------|--|---|--|
| Escuela del Diseño | Arquitectura como metáfora | Concordar | Pensar | La creación de estrategia como un proceso de concepción | Congruencia, competencia distintiva, realización |
| Escuela del Planeamiento | Planeamiento urbano, Teoría de sistemas | Formalizar | Programar (opuesto a formular) | La creación de estrategia como un proceso formal | Programa, presupuesto, esquema, escena |
| Escuela del Posicionamiento | Organización industrial (economía) y estrategia militar | Analizar | Calcular (opuesto a crear y comprometerse) | La creación de estrategia como un proceso analítico | Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia |

... sigue

Cuadro 1 (cont.)

| Escuela | Base disciplinar | Mensaje teórico | Mensaje efectivo | Concepto de estrategia | Palabras clave |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------|--|--|---|
| Escuela Empresarial | Economía | Enfrentar | Centralizar | La creación de estrategia como un proceso visionario | Audacia, visión, perspicacia |
| Escuela Cognitiva | Psicología | Hacer o crear | Lamentarse o imaginar | La creación de estrategia como un proceso mental | Linaje, contexto, concepto, percepción, interpretación; racionalidad limitada, estilo cognitivo |
| Escuela de Aprendizaje | Educación, Teoría del Aprendizaje | Aprender | Jugar (opuesto a aferrarse) | La creación de estrategia como un proceso emergente | Incremento, estrategia emergente, creación de sentido, espíritu de empresa, competitividad |
| Escuela de Poder | Ciencias Políticas | Promover | Acumular (opuesto a compartir) | La creación de estrategia como un proceso de negociación | Discusión de precios, conflicto, coalición, juego político, estrategia colectiva, red, alianza |
| Escuela Cultural | Antropología | Unirse | Perpetuar (opuesto a cambiar) | La creación de estrategia como un proceso colectivo | Valores, creencias, mito, cultura, ideología, simbolismo |
| Escuela Ambiental | Biología | Reaccionar | Rendirse (opuesto a afrontar) | La creación de estrategia como un proceso reactivo | Adaptación, contingencia, selección, complejidad, nicho |
| Escuela de Configuración | Contexto | Integrar, Transformar | Revolucionar (opuesto a matizar y adaptar) | La creación de estrategia como un proceso de transformación. | Configuración, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, revitalización |

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1999).

Comprender los aspectos teóricos y las bases disciplinares de las diferentes escuelas permite diferenciar las distintas posturas de pensamiento estratégico al enfocarse en el campo empresarial. Por ello, el grupo de investigación intenta responder el interrogante inicial que motiva el desarrollo de la primera fase del proyecto: ¿Qué es el pensamiento estratégico?, con la finalidad de lograr una aproximación teórica a partir del análisis de cada una de las escuelas de pensamiento estratégico, lo cual permite establecer de manera crítica algunos planteamientos clave sobre las formas, maneras y estilos de pensar estratégicamente las organizaciones con base en la ciencia administrativa y comprender su aplicación o ausencia en el campo empresarial actual, ya que al enfrentarse al competitivo mundo de los negocios el estrategia podría aplicar los sistemas tradicionales de pensamiento, utilizar sencillamente la intuición o lograr una modificación importante de la realidad mediante posturas revolucionarias.

Escuela de Diseño. *“La creación de estrategia como un proceso de concepción”*

La Escuela de Diseño surge en los años sesenta y considera la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal –esencialmente referido a su concepción– que parte del análisis de las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización para lograr una concordancia entre ellas mediante la elaboración, evaluación y puesta en marcha de una estrategia concebida desde la óptica de un solo líder que maneja toda la información y debe conocer la empresa de manera profunda, desde el nivel más bajo de la organización hasta el nivel más alto.

Su origen se atribuye a dos autores que con la publicación de los libros *Liderazgo en administración* (Philip Selznick, 1957, de la Universidad de California) y *Estrategia y*

estructura (Alfred Chandler, 1962), sentaron las bases teóricas de esta escuela, en especial Chandler, al tratar el concepto central de competencia característica que da base al concepto de competencia distintiva.

Esta escuela formula el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) como una herramienta clave de gestión que le permite identificar las virtudes y flaquezas de la organización para encontrar sus competencias características, así como detectar las oportunidades y amenazas del entorno para tener claro los factores clave del éxito (FCE). En el proceso de creación de estrategia y considerando el modelo básico de la evaluación externa e interna, surgen otras estrategias en cuyo análisis Selznick (1957) agregó otros dos factores que llegó a considerar importantes para la selección de la estrategia corporativa: las creencias y valores de quienes lideran la organización, y la responsabilidad social y el comportamiento ético de la sociedad en donde funciona la firma.

Dentro de sus premisas, esta escuela se adhiere al concepto de que la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente y que dicha responsabilidad recae en la cabeza mayor o el líder de la organización; igualmente afirma que la estrategia debe ser simple e informal y que el proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.

Esta escuela no reconoce el cambio en el camino, con lo cual niega la existencia de las estrategias emergentes, postura difícil de mantenerse en la administración contemporánea ante entornos cambiantes y llenos de incertidumbre.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) en su texto *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico,*

sugieren metafóricamente que el estilo estratégico del líder de esta escuela se asemeja a la araña, un animal que diseña su red de manera solitaria para capturar su presa, lo cual hace estratégicamente porque dispone de sus fortalezas, oculta sus debilidades, se cuida de las amenazas de los depredadores y enfoca sus oportunidades para ubicar su telaraña en puntos estratégicos que brinden la posibilidad de cazar su alimento en la red, mirando antes que saltando sobre su presa. De acuerdo con esto, el estrategia de esta escuela es una persona que, ante todo, piensa en el diseño arquitectónico de la estrategia mediante el análisis DOFA y confía en sus conocimientos de la empresa, lo cual le permite identificar sus fortalezas distintivas y proyectar el mejor rumbo para la organización, previa la escogencia entre varias opciones estratégicas que surgen del cruce entre sus capacidades internas y las posibilidades externas. Con ello pretende lograr la fórmula estratégica apropiada que le permita apalancar ventajas competitivas para la organización.

Escuela de la Planificación. *"La creación de estrategia como un proceso formal"*

La Escuela de Planificación se desarrolla paralelamente con la Escuela de Diseño en los años sesenta y alcanza su mayor éxito en los setenta, cuando plantea la creación de la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. Fue presentada en 1965 por H. Igor Ansoff en su texto *Corporate strategy*. A pesar de que en los años setenta llegó a tener una enorme repercusión sobre la práctica del *management* estratégico, posteriormente se presentaron percances importantes que la debilitaron seriamente.

La Escuela de la Planificación se inspira en la planificación urbana y en la teoría de sistemas; su punto de vista central es "la es-

trategia como un proceso de planificación formal", dada su naturaleza prescriptiva que prioriza más el modo como deberían formularse las estrategias que el modo como son concebidas.

La planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista dirigida, liderada y guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, que forman parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal. Para su aplicación, los planes son descompuestos en sub-estrategias y programas, lo cual requiere de una organización o estructura adaptable para la programación.

El proceso básico de la Escuela de Planificación parte de la premisa de que primero se debe prever y luego visualizar los resultados. De allí que la metáfora que utilizan Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) es la de la ardilla, por "metódica y organizada": para dar un paso mira a todos lados para saber si hay peligro o no; es previsiva, su meta es cuidar sus nueces para que ningún otro animal las robe. De acuerdo con esta analogía, el estrategia es una persona previsiva, organizada, pendiente de todo lo que pase a su alrededor. El estrategia debe conocer su organización no solo de arriba abajo, sino de un lado a otro, porque le gusta cuidar lo que tiene, y al momento de crear su estrategia se asegura de que todo marche como debe ser.

Esta escuela no tuvo en cuenta los valores y se interesó demasiado en la fijación y cuantificación de objetivos para identificar las alternativas estratégicas y poder saber hacia dónde o en qué dirección estratégica debe ir la organización. Aceptó muchas de las premisas de la Escuela de Diseño, entre ellas el modelo DOFA, que consideró como una herramienta primordial al dividirlo en etapas

bien delineadas y luego articular cada una con muchos listados y técnicas para brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y luego a la elaboración de presupuestos y planes operativos. Sin embargo, había una gran diferencia con la anterior escuela, debido a que el modelo simple e informal de la Escuela de Diseño se convirtió en una compleja secuencia de etapas que llevó a un modelo formal de planificación y a una ejecución mecánica que quiso aproximarse a lo técnico y esquemático rígido.

Escuela de Posicionamiento. *"La creación de estrategia como un proceso analítico"*

Esta escuela tiene en cuenta como puntos centrales el medio económico y el mercado competitivo para proponer que los planificadores deben cuantificar y analizar todos sus aspectos cruciales para la creación de la estrategia. En este medio todo tiene que ser muy bien calculado, y además debe estar a la vanguardia de los movimientos que pueda presentar la competencia, para crear una estrategia que derribe al oponente.

Nació a mediados de los años setenta con Schendel y Hatten, pero su gran figura sin duda fue Michael Porter, quien en los inicios de los años ochenta surge como uno de los grandes gurús del mundo de la estrategia al preocuparse por el comportamiento de los sectores y no sólo de las empresas individuales.

Diferentes autores dan por sentado que en 1980, cuando Michael Porter publica su libro *Estrategia competitiva*, sirve como estimulante y a la vez brinda solidez a lo que estaba faltando en las anteriores escuelas. La Escuela del Posicionamiento abogó por una mirada prescriptiva del contexto y con ello los pensadores e investigadores de la estrategia pudieron ya proponer las estrategias en el marco organizacional.

Esta escuela acepta casi todas las premisas de las escuelas de Planificación y de Diseño, con una diferencia significativa: mientras las dos primeras no tenían límites en el número de estrategias, la de Posicionamiento argumentó que solo unas pocas valían la pena tenerse en cuenta, y las denominó genéricas. Pero al igual que las dos escuelas prescriptivas anteriores, la escuela de Porter percibió la estrategia como un proceso controlado y consciente (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 112). Igualmente, esta escuela también conservó la noción de que la estrategia precede a la estructura. En efecto, la estructura del mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que a su vez impulsan la estructura organizacional. Además, el principal directivo siguió siendo el estratega, mientras que el planificador retuvo el poder detrás del trono (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 113). En esta escuela las estrategias no se formulan sino que se seleccionan, como de un árbol de las oportunidades de estrategias genéricas.

Entre sus premisas destacan: las estrategias son posiciones genéricas, comunes e identificables en el mercado; el proceso de formación de estrategia depende de la selección de las posiciones genéricas dentro del mercado económico; los analistas juegan un papel fundamental en el proceso (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 114) porque las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas por el estratega.

Según esta escuela, la clave del *management* estratégico es el uso del análisis para identificar las relaciones correctas; por lo tanto, propone tres "oleadas" para explicar cómo se debe crear la estrategia.

En la primera oleada refiere los orígenes de las máximas militares desde Sun Tzu (400

a.C.), Carl Von Clausewitz (1780-1831) y Harry Summers (a mediados del siglo XX), así como sus defensores más recientes, B. H Liddell – Hart (1967), Robert Katz (1970) y Brian Quinn (1980), quienes consideran que la estrategia viene del arte de la guerra y por lo tanto competir es el fundamento esencial para crear estrategias. Si no hay con quién competir no se formulan estrategias; en caso contrario, se deben tener en cuenta las posiciones ideales para atacar al enemigo y defender la propia posición.

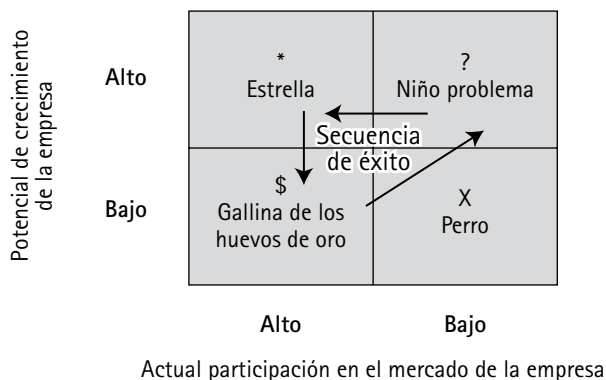
En la segunda oleada trata sobre la búsqueda de asesoramientos imperativos, lo cual considera a los denominados consultores, para solicitar ayuda para la creación de estrategias. Estas personas analizan los datos, construyen una serie de estrategias genéricas sobre un cuadro, escriben un informe y su trabajo está listo para que la empresa implemente las estrategias. Una de las herramientas fundamentales en esta oleada es la matriz de crecimiento-participación del Grupo Consultivo Boston (BCG) que describe la actual participación en el mercado de la empresa frente a su potencial de crecimiento. Esa matriz propone la estrella (alto - alto), gallina de los huevos de oro (bajo - alto) niño problema (alto - bajo) y perro (bajo - bajo).

Cada compañía necesita productos donde invertir su efectivo (estrellas) y otros que lo generen (gallinas de los huevos de oro). Niños problemas a ser convertidos en estrellas con aporte de fondos, perros que no son realmente necesarios pues constituyen una pérdida o fracaso. Solamente si una compañía tiene una cartera equilibrada puede aprovechar al máximo sus oportunidades de crecimiento (Figura 1).

La tercera oleada es la búsqueda empírica y sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas. A este respecto, Michael Porter (1985) en su segundo libro, *Ventaja competitiva*, planteó un conjunto de conceptos sobre los cuales construir la estrategia de las empresas, basados en la estructura del mercado donde operan. Entre estos conceptos están:

- El modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas: la amenaza de nuevos concursantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes de la firma, amenaza de productos sustitutos, e intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras.
- El conjunto de estrategias genéricas: *liderazgo de costos*, estrategia que apunta

Figura 1
 Matriz de crecimiento – participación. Grupo Consultivo Boston (BCG)



a ser el productor de más bajo costo en una industria; *diferenciación*, estrategia que desarrolla productos o servicios únicos con base en la lealtad del cliente hacia la marca; y *concentración*, estrategia que le permite a la firma enfocarse en el desarrollo de sus conocimientos y competencias: funciona concentrándose en un grupo particular de clientes o en líneas de productos o en mercados geográficos. Incluye la concentración diferenciada, por la que las ofertas se diferencian en el mercado especializado o de concentración de liderazgo de costos y consiste en vender a bajos precios.

- La noción de cadena de valor; y
- Las cuatro clases de investigaciones de la Escuela de Posicionamiento.

Según la metáfora de Mintzberg, el animal de la jungla que representa esta escuela es el búfalo, animal imponente, fuerte y calculador, porque sopesa muy bien sus movimientos antes de actuar. Es uno de los animales más nobles de la selva: protege su manada de los depredadores y si es necesario pelear, lo haría aunque supiese que perdería la batalla; es competitivo y haría cualquier cosa para ganar.

De acuerdo con esta analogía, el estratega de esta escuela es una persona muy competitiva, a quien le gusta batallar hasta haber obtenido su posición en el mercado, no se rinde fácilmente y se basa en los números para crear la estrategia competitiva. Si llegado el caso requiere asesoría, la contrata porque lo primordial es ser reconocido en el mercado competitivo. Usa todas las herramientas posibles y es sobreprotector con su empresa y sus empleados.

Escuela Empresarial. *"La creación de la estrategia como un proceso visionario"*

La Escuela Empresarial surge desde los neoclásicos con la teoría económica. El primer autor dentro de este pensamiento económico que puso al empresario en un lugar predominante fue Joseph Schumpeter (1950), quien introdujo su famosa noción de destrucción creativa. Para Schumpeter la clave estaba en "las nuevas combinaciones", que incluye "el hacer cosas nuevas, o de un modo nuevo a las que ya se están haciendo" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 168).

Esta escuela concentró el proceso de formación de la estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos como la intuición, el criterio, el talento, la capacidad, la percepción (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 164). Promovió la imagen de la estrategia como perspectiva, es decir, como una visión. De hecho, el concepto central de esta escuela es la visión o representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 165).

La visión del líder se concibe en esta escuela como una inspiración que mueve a los colaboradores a seguirla y les sirve de guía, de tal manera que es orientadora. En la mente del estratega está la visión y no en un plan articulado, lo cual le proporciona flexibilidad sobre la marcha. Por lo anterior, se dice que la estrategia empresarial es a su vez premeditada y emergente.

En 1973, Mintzberg sugirió cuatro características principales del enfoque con que la personalidad del empresario aborda la creación de la estrategia:

- La creación de la estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de oportunidades.

- El poder de una organización empresarial está centralizado en manos del principal directivo.
- La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
- El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, pp. 175-178).

Un delicado inconveniente de esta escuela es que "tras su fortaleza se oculta su debilidad" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 184). Las estrategias están relacionadas con la visión que posee el líder del negocio; por tanto, existe un gran problema y es la dificultad de mantener una empresa tras la partida del líder, pues en su ausencia la visión, si no es concebida por los demás, se puede perder.

En las metáforas de Mintzberg el animal que representa esta escuela es el lobo. El líder de la manada, es el animal de la jungla de mejor visión, y todo lo que ve lo trasmite a sus compañeros. Es un animal astuto, sagaz y feroz. Puede ser leal, pero por defenderse puede llegar a traicionar a los demás y pasar por encima de ellos. De acuerdo con esta analogía, el estratega de esta escuela es una persona con liderazgo, muy intuitiva, emprendedora y empírica, capaz de ver más allá que los demás. En el momento de crear la estrategia se basa mucho en su visión de la empresa.

Escuela Cognitiva. "La creación de estrategia como un proceso mental"

Los postulados de la Escuela Cognitiva otorgan gran importancia a la investigación de la mente del estratega, porque en ella se concibe o crea la estrategia. Por tanto, para emprender esta visión estratégica y la manera como se desarrollan las estrategias se requirió incursionar en un área de la psicología,

el campo de lo cognitivo, que estudia de manera profunda la relación existente entre el sujeto que conoce y el objeto que será conocido.

Como tal, se interesa más en conocer aspectos específicos del proceso de creación de estrategias desde su descripción, para lo cual utiliza los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega, antes que prescribir un comportamiento ideal.

Sus mensajes clave se centran en las premisas imaginar, hacer y crear, con el lema fundamental "*creer para ver*". Por ello, su propuesta enfatiza la necesidad de sondear la mente del estratega para tratar de entender cómo funciona.

En 1978, Herbert Simon, premio Nobel de Economía, difundió la idea de que la capacidad humana en cuanto al procesamiento de la información es limitada al ser comparada con la grandeza y complejidad del mundo, lo cual impulsó la idea de que la toma de decisiones no es más que el esfuerzo de llegar a ser racional, condicionado por los prejuicios o sesgos, en lugar de debatir e investigar más allá de lo que se da como sentado. A este respecto Makridakis afirmó: "Hemos crecido en una cultura donde aceptamos ciertas afirmaciones como verdaderas, aunque es posible que no lo sean" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 197)

Según los preceptos de esta escuela, el estratega se ve limitado únicamente por su propia mente a la hora de decidir; por lo tanto, su imparcialidad y claridad de elección dependen de su experiencia directa y de la manera como ha construido su concepción del mundo. Por ello resalta que las estrategias difieren según los estilos cognitivos. Al estudiar las características de la conducta humana esta escuela postula la creación de la estra-

tegia como un proceso que se centra en el ser y en aquello que concibe dentro de su mente; la forma como éste en su interior interpreta y analiza lo que ve afuera para convertirlo en conocimiento como respuesta continua del cerebro a las sensaciones más mínimas que recibe; aquello que lo diferencia del resto de seres vivos que solo funcionan por instinto: la razón⁴.

Según esta escuela los estrategias son auto-didactos, debido a que desarrollan sus propias estructuras de conocimiento con base en la experiencia directa. Dicha experiencia los transforma e impulsa a modificar su conducta, de lo cual se deduce que experiencias sucesivas los llevan a reformular la experiencia anterior, y con ello empieza un nuevo ciclo.

Esta escuela afirma que explicitar una estrategia puede crear una resistencia psicológica a adoptarla (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 199). Es decir, puede haber una cierta resistencia a las estrategias. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, los estilos cognitivos de los estrategas juegan un papel fundamental.

De allí que es necesario remitirse al estudio realizado durante la Segunda Guerra Mundial por Katherine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, quienes diseñaron un test de personalidad creado para ayudar a identificar algunas de las preferencias personales más importantes. El test se denominó Indicador Myers-Briggs, y en él se utilizaron criterios que respondieron a las teorías presentadas por el reconocido psicólogo suizo Karl Gustav Jung (1921) en su trabajo *Tipos psicológicos*. Según el Indicador Myers-Briggs, las personas son diferentes unas de otras, pues cada una de ellas nace o desarrolla ciertos tipos o

formas de pensar que provocan variaciones en el comportamiento humano; esta variación se fundamenta en el reconocimiento de los aspectos positivos que se derivan de esas diferencias entre sujetos. Estos estilos, considerados dentro de los postulados de la Escuela Cognitiva porque influyen significativamente en la percepción del entorno se pueden observar en el Cuadro 2:

Cuadro 2
Estilos cognitivos Myers-Briggs (1962)

| | |
|---|--|
| Los extrovertidos (vigorizados por el mundo exterior) | Los introvertidos (vigorizados por el mundo dentro de su propia cabeza) |
| Los sensitivos (la información proviene de confiar en los sentidos) | Los intuitivos (la información proviene de tratar de captar los patrones esenciales) |
| Los racionales (confían en el análisis para las decisiones) | Los sentimentales (confían en lo que sienten para las decisiones) |
| Los críticos (viven de una manera planificada, ordenada y controlada) | Los perceptivos (viven de una manera flexible, espontánea) |

Desde la perspectiva de Mintzberg (1999), la Escuela Cognitiva es representada por la lechuza, animal considerado como el más inteligente de la selva, símbolo de sabiduría, analítico, con la increíble capacidad de girar su cabeza 360 grados y con potentes ojos que le permiten ver en la noche para analizar todo lo que pasa a su alrededor. De acuerdo con esta analogía, el estratega de la Escuela Cognitiva es una persona muy analítica, que

4. Referida al conocimiento, a la cognición, a la capacidad de saber y establecer juicios, a la conciencia crítica como aquella que se relaciona con la potenciación de la realidad y con el reconocimiento de opciones al poner en juego la sabiduría del ser. Nota de la autora.

gusta de saber con quién está trabajando, indaga en las acciones y en la personalidad de los demás para saber cómo influye esto en la empresa al ubicarlos en los puestos indicados según su personalidad, experiencia y conocimiento. Protege su entorno y haría un gran esfuerzo por capacitar a sus empleados porque considera que el conocimiento es la herramienta esencial para la creación de estrategias.

Escuela de Aprendizaje. *"La creación de la estrategia como un proceso emergente"*

La Escuela de Aprendizaje genera la estrategia con base en sus procesos de adaptación y aprendizaje, es decir, las estrategias surgen sobre el camino a medida que se van presentando los problemas de la organización.

Walter Kiechel, referido por Mintzberg, escribió que sólo el 10% de las estrategias formuladas llegan a ser aplicadas alguna vez. Por lo tanto, cada vez que fracasa una estrategia se puede considerar que fracasa su formulación (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 228).

Los autores enfatizan que la Escuela de Aprendizaje está acorde con la idea de que los cambios o situaciones que ocasionan nuevas estrategias se dan día a día y no están proyectados en un plan formal. Consideran que muchas veces esto lo hacen los directivos o cualquier otro miembro de la organización.

Esta escuela se inició con la publicación de *The Science of 'Muddling Through'* (*La ciencia de "salir del paso"*) de Charles Lindblom (1959). Allí sugería que el diseño de políticas públicas no era un proceso dilatado y controlado sino uno por demás desordenado, por el cual los funcionarios trataban de manejar un mundo que sabían era demasiado complejo para ellos. Al decirlo violó todas las premisas del *management* "racional", pero describió claramente una realidad que a todos

les resultaba familiar. El "incrementalismo" desarticulado de Lindblom plantea que las decisiones se toman en el margen, más para resolver problemas que para explotar oportunidades (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 230).

En la evolución de esta escuela surge posteriormente el incrementalismo lógico de James B. Quinn (1980) con su texto *Strategies for change: logical incrementalism (Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico)*. Quinn razonó que en las organizaciones la alta gerencia era quien orientaba la estrategia determinante o decisiva, e infirió que esta evolucionaba y que los cambios que se daban en el entorno apresuraban las acciones. Para Quinn la estrategia la lidera un director superior, y el resto del personal influye sobre ella de manera determinante. Por ello, para Quinn el principal actor sigue siendo el arquitecto de la estrategia, que es el directivo superior, soportado por un equipo de menor rango en la organización (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 233).

Quinn al hablar de incrementalismo lógico sugería que las organizaciones ven la estrategia como una concepción integrada. "La verdadera estrategia evoluciona a medida que las decisiones internas y los hechos externos confluyen para crear un nuevo consenso para actuar, ampliamente compartido por los integrantes del equipo de dirección". Lo definió como un proceso continuo y dinámico que, en el momento de cristalizarse la estrategia, ya ha puesto algunos de sus componentes en práctica. Se genera momento y compromiso psicológico con la estrategia, lo que garantiza una implementación flexible. La integración constante de estos procesos incrementales de formulación e implementación es para Quinn el corazón del *management* estratégico efectivo.

Posteriormente surge dentro de esta escuela otra teoría y es la evolutiva, impulsada por los autores Nelson y Winter, quienes consideran que "los cambios se derivan de su interacción en lugar del liderazgo per se" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 234). Sostienen Nelson y Winter que en la organización no hay una racionalidad global específica o única y que los cambios emergen con el tiempo a través de las rutinas. De manera similar, expresan que las rutinas y las nuevas situaciones conforman posibilidades de aprendizaje. A medida que la organización se adapta a los cambios generados en su entorno, desaparecen rutinas ineficientes y aparecen unas nuevas que implican aprendizaje (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 235).

Las premisas de esta escuela, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), son:

- La estrategia es concebida como un proceso de aprendizaje en el transcurso del tiempo.
- Todas las personas de la organización aprenden y la responsabilidad de este proceso no está en un único líder.
- El aprendizaje se da de manera emergente teniendo en cuenta las experiencias pasadas.
- Las iniciativas son tomadas por cualquier individuo dentro de la organización, o algunas de ellas son promovidas por toda la organización. Las iniciativas que tengan éxito pueden convertirse en patrones y éstos a su vez en estrategias emergentes. Después, estas estrategias pueden llegar a convertirse en premeditadas.
- En esta escuela el papel del líder es el de administrar el proceso de aprendizaje estratégico, para que emerjan las nuevas estrategias.

Peter Senge, con *La Quinta Disciplina* (1995), hizo reverdecir el interés por el aprendizaje. Aunque la mayor parte de la literatura lo toma como un proceso con énfasis en el gerenciamiento del cambio, surgieron tres líneas de pensamiento que relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación de conocimiento, las capacidades dinámicas de Hamel y Prahalad y la teoría del caos.

Para Prahalad y Hamel (1990), la estrategia depende del aprendizaje; y el aprendizaje, de las "capacidades". Definen el *management* estratégico como un proceso de aprendizaje colectivo destinado a desarrollar y luego explotar las competencias difíciles de imitar, cuya identificación, desarrollo y gerenciamiento pone en manos del *top management*.

Quienes se inclinan por la teoría del caos afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón y al mismo tiempo son impredecibles. Un ejemplo de Lorenz repetido con insistencia ilustra este principio: una mariposa que agita sus alas en Brasil puede desatar un tornado en Texas. Teniendo en cuenta que el enfoque tradicional del *management* pone el acento en el control, el orden y la previsibilidad, el caos y el desorden aparecen para muchos como enemigos, como fuerzas destructivas que deben ser controladas. Pero para autores como Nonaka o Stacey son propiedades inherentes a la organización y no extrañas a ella. Las alteraciones constantes que enfrentan los gerentes encierran importantes oportunidades creativas que pueden aprovecharse para generar un aprendizaje que trascienda las formas de

pensamiento estratégico establecidas. Así, las organizaciones deben tomarse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio. Deben darle la bienvenida a la inestabilidad y buscar la crisis como un mecanismo para trascender los propios límites, en otras palabras, la "revolución permanente".

Nonaka y Takeuchi (1995), autores de *The Knowledge-Creating Company*, sugieren a los gerentes occidentales olvidar el conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje y empezar a concentrarse en el discernimiento, la subjetividad, la intuición y los palpitos, el conocimiento implícito, que a diferencia del explícito es personal, específico para el contexto, difícil de formalizar y comunicar. De allí que la función de los mandos medios sea crucial, ya que son quienes sintetizan el conocimiento tácito que les llega tanto de la línea de contacto con los clientes como de los *senior managers*, lo convierten en explícito y lo incorporan a nuevos productos y tecnologías. Los mecanismos para hacerlo son cuatro y se resuelven en una espiral de conocimiento. El conocimiento tácito compartido en la socialización inicial se convierte en explícito a través del análisis, la metáfora y otros usos del lenguaje en la etapa de externalización. Ya codificado, es posible transferirlo y combinarlo, un paso previo a la internalización que lleva ese conocimiento explícito nuevamente a su fase tácita. "La esencia de la estrategia está en desarrollar la capacidad organizacional necesaria para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento". Como los únicos creadores de conocimiento son los individuos, la organización debe facilitar ese proceso, alentando el aprendizaje individual y estimulando la síntesis grupal a través del diálogo, la discusión, la experiencia compartida y la observación.

En *Safari a la estrategia*, de Mintzberg (1999), el animal que, por analogía, repre-

senta esta escuela es el mono, que según la teoría y la observación, aprende de los errores. El mono es el animal que imita y aprende todo lo que ve a su alrededor, se adapta con mucha facilidad a su entorno e intenta una y otra vez lo que se propone hacer y esto es precisamente lo que le deja enseñanza. Si se cae cien veces, cien veces se levanta; le gusta interactuar y adquirir experiencia a través de nuevos intentos. De acuerdo con esta metáfora, el estratega de la Escuela de Aprendizaje es una persona a quien le gusta aprender de los errores que ha tenido en el tiempo; su vivencia es la experiencia que le sirve de base para tomar decisiones; tiene como as bajo la manga varias estrategias emergentes por si llegado el caso falla algo en mitad de camino; le agrada dar consejos y escucharlos, y que otros aporten ideas porque no necesariamente el líder debe ser el que crea las estrategias.

Escuela del Poder. *"La creación de estrategia como un proceso de negociación"*

Según la propuesta fundamental de la Escuela de Poder la negociación entre grupos opuestos o de interés (*stakeholders*) consigue resultados favorables para la organización; por lo tanto, la política es aplicable a la estrategia porque se analizan las redes de poder existentes y se sopesan posibles alianzas: la política es sinónimo del aprovechamiento del poder en formas que no son las puramente económicas, teniendo en cuenta que en la práctica el poder y la política nunca han estado ausentes de las organizaciones. Por ello, esta escuela enfoca la creación de la estrategia como un proceso de negociación, que se puede dar ya sea entre grupos dentro de una organización o en el ambiente externo.

Cada organización como sistema político se ve afectada por intereses, conflictos, fuerzas de poder, que determinan el estilo de direc-

ción que pueda adoptar la gerencia. La estrategia se desarrolla como un proceso de negociación entre los poseedores de poder dentro de la organización y los *stakeholders* externos.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), la Escuela de Poder exterioriza la conformación de la estrategia en el uso de influencias para lograr que estas sean favorables a determinados intereses. Se propone que en este proceso hay dos ramas: el micropoder, que se refiere al conflicto interno y al juego político para dirimir estos asuntos personales; y el macropoder, cuando la organización usa el poder en beneficio propio.

Este poder puede darse, entonces, como un proceso interno o externo, lo cual lleva a denotar que se entiende la creación de la estrategia como un proceso emergente. El concepto de estrategia en esta escuela se fundamenta en el estudio de los movimientos y la selección de una posición. Es significativo en este pensamiento estratégico comprender la forma como se crea el poder dentro de las organizaciones y entre ellas. El entorno es maleable y la empresa busca establecer una posición de poder para fijar las reglas del juego. La empresa se encuentra en una posición inmejorable de competitividad solo si logra "imponer" las reglas del juego a través de un proceso de concertación y negociación.

Las premisas de esta escuela son:

- La formación de la estrategia depende del poder y la política, interna y externa. En consecuencia, tiende a ser emergente.
- El micropoder ve la estrategia como un juego político.
- El macropoder ve a la organización promoviendo su propio bienestar mediante el control o la cooperación. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 328).

El animal que metafóricamente representa esta escuela es el león, considerado el rey de la selva, el más poderoso, busca acapararlo todo y no le gusta que otros leones lleguen a su manada porque sabe que corre el riesgo de ser desbancado. Es soberbio y majestuoso, y a la vez tranquilo. Lo típico de sus manadas es que solo hay un líder que controla, pero en ocasiones todos quieren serlo y se generan luchas entre los miembros de la manada. Según esta analogía, el estratega de esta escuela es una persona a quien le gusta negociar y aplicar el juego del poder y la política. Está en disposición de escuchar propuestas y de debatirlas hasta llegar a acuerdos que beneficien a la compañía, pero en ocasiones puede tornarse soberbio en el uso del poder formal o legítimo y mostrar su deseo de imponer y de sólo informar, lo cual deja en el ambiente el mensaje de que busca acaparar en lugar de compartir.

Escuela Cultural. *"La creación de estrategia como un proceso colectivo"*

En la Escuela Cultural la formación de la estrategia está relacionada con un proceso colectivo y cooperativo en el cual la interacción social, las creencias y los valores compartidos juegan un papel fundamental (Rhenman y Normann a fines de los sesenta en Suecia). Esta escuela se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica y explica las razones de la resistencia al cambio, al analizar los valores dominantes en las organizaciones. La Escuela Cultural ve el proceso de formación de la estrategia apoyado en la fuerza social de la cultura, que diferencia a una organización, a una industria o a una nación de las otras. Cada organización tiene su propia cultura, y en sí misma es una cultura que interviene decisivamente a la hora de crear la estrategia.

La Escuela Cultural es el reflejo de la Escuela del Poder. "El poder toma esa entidad llamada organización y la fragmenta; la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 332)

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel describen que la cultura es un concepto conocido, central para los antropólogos, adaptado por la teoría del *management* en los años ochenta gracias a la implementación que se dio en las empresas japonesas y a su rápido éxito. Aunque imitaban la tecnología norteamericana, los japoneses hacían las cosas de otra manera. Por lo tanto, varios investigadores señalaron que era precisamente su cultura la responsable de la diferencia de los resultados.

Sobre la cultura los autores manifiestan que:

... sólo puede mantenerse la ventaja en el mercado cuando esta se basa en recursos originales, imposibles de imitar y para los cuales los competidores no pueden encontrar sustitutos...estos atributos objetivos se reducen a aquello que es único en una organización como sistema cultural (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 334).

Las premisas de la Escuela Cultural se resumen en (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 337):

- La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.
- El individuo adquiere esas creencias a través de un proceso de asimilación cultural; por eso asocia cultura organizacional con conocimiento colectivo y la volara como la fuerza o "el alma" de la organización.
- Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir sólo parcialmente las

bases de su cultura: su origen y explicación no son necesariamente claros.

Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición, de acuerdo con las intenciones colectivas reflejadas en los patrones por los cuales las "capacidades" de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es, entonces, deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.

La cultura, y en especial la ideología, no alientan el cambio tanto como la perpetuación de la estrategia existente. A lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la misma perspectiva estratégica.

Una cultura rica dentro de una organización se define como un conjunto fuerte de convicciones compartidas apasionadamente por sus miembros, que distingue a la organización de las otras. Por lo tanto, los vínculos entre los conceptos de cultura y estrategia son muchos y variados, pero los que más se resaltan son: el estilo de toma de decisiones, la resistencia al cambio estratégico, la forma de superar la resistencia al cambio, los valores dominantes y el choque de culturas.

El animal que metafóricamente representa esta escuela es el pavo real. Entre las aves es la más hermosa de todas, es imponente y le gusta alardear mostrando su belleza, su majestuosidad; siente que es única en su especie y que nadie la podrá igualar. De acuerdo con esta analogía, el estrategia de la Escuela Cultural es una persona que valora mucho la cultura que tiene a su alrededor y hace parte de ella; presume que su cultura organizacional es mejor que las demás y trata de sacar ventaja competitiva de aquellos aspectos que considera únicos en su organización. Le gusta competir y además le gusta ganar.

Escuela Ambiental. "La creación de estrategia como un proceso reactivo"

En esta escuela se define la creación de la estrategia como un proceso reactivo y la iniciativa no proviene del interior de la organización sino de su contexto externo. Por tanto, da gran importancia al entorno de la organización y a su análisis y estudio para comprender las fuerzas y presiones que ejerce sobre ella. Sus orígenes provienen de estudios de Hannan y Freeman (1967) en su texto *Organizational ecology*.

Esta escuela afirma que la organización reacciona por las fuerzas del entorno, de lo cual se infiere que el proceso de creación de estrategias se puede reducir a una reacción refleja. Aunque en las otras escuelas se considera el entorno como un factor adicional, ninguna otra lo ve como determinante.

Como en esta escuela el liderazgo y la organización están supeditados al ambiente, la formulación y la decisión de la estrategia son función del entorno, por lo cual, según éste enfoque, la organización debe estar preparada para enfrentarse a las fuerzas del entorno, ya que de lo contrario será expulsada por esas fuerzas. El líder de la organización es visto en un papel pasivo y su rol principal es leer y comprender el entorno y buscar estrategias que le permitan a la organización adaptarse a él. De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), esta perspectiva se basa en la teoría situacional o contingente, pues plantea que no hay una única manera de dirigir la organización porque ello depende del contexto, del tipo de organización, de su tamaño, de su tecnología, de los competidores, del mercado, de la hostilidad externa, entre otras fuerzas del entorno.

El entorno es tratado por lo general como un conjunto de fuerzas vagas "allá fuera": en efecto, es todo aquello que no constituye la organización misma. Se dice que cuanto más estable el ambiente externo, más formaliza-

da la estructura interna. Mintzberg (1999) describió cuatro dimensiones responsables por las diferencias en las organizaciones, según esta escuela:

- Estabilidad: el entorno de una organización puede variar de estable a dinámico.
- Complejidad: el entorno de una organización puede variar de simple a complejo.
- Diversidad del mercado: los mercados de una organización pueden variar de integrados a diversificados.
- Hostilidad: el entorno de una organización puede variar de munífico a hostil.

El animal que simboliza esta escuela es el avestruz: con sus grandes ojos observa todo lo que está a su alrededor, es un gran corredor, nadie lo podrá alcanzar, Su particularidad es que cuando cree necesario esconde su cabeza para analizar qué pasa en su interior, cuida sus huevos persistentemente y es muy sobreprotector. Cuando alguien se acerca a sus huevos, se le enfrentará ferozmente. De acuerdo con esta analogía el estratega de la Escuela Ambiental es una persona que indaga qué pasa en el entorno para cambiar lo que tiene o para prevenir que pase algo que perjudique a la organización. Es competitiva, le gusta estar más en el exterior que en el interior de la empresa, tiene liderazgo y está dispuesta a realizar los cambios que considera necesarios.

La Escuela de la Configuración. *"La creación de estrategia como un proceso de transformación"*

Los primeros estudios sobre configuración se hicieron en la McGill University y el interés creció a partir de la tesis doctoral de Pradip Khandwalla, en la que, a partir de datos empíricos, se afirmaba que las organizaciones funcionaban eficientemente porque agrupaban características diversas de manera com-

plementaria en función de eventuales combinaciones de estructura y poder.

En 1962, Chandler presentó la escuela de gestión estratégica llamada de Configuración, que plantea agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras. Posteriormente, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) distinguen los enfoques normativos, o sea aquellos que enfatizan en la manera como la estrategia debería concebirse, más que en la manera como ella se realiza efectivamente. Tres escuelas se mencionan en este planteamiento: La Escuela del Diseño, la Escuela de la Planificación y la Escuela del Posicionamiento.

Cuando surgieron estas escuelas el entorno económico, social y cultural era considerado estable, por lo que la construcción de la estrategia no incluía la participación de toda la arquitectura organizacional y por ende no era importante considerar de manera detallada "cómo" hacer para que lo diseñado se llevara a cabo de manera efectiva y eficaz, de tal forma que las estrategias se reducían a simples ideas informativas.

Otros enfoques descriptivos involucran a diversos actores y fuerzas en la formulación de la estrategia que se evidencian en las escuelas de: Aprendizaje, del Poder, Cultural y Ambiental.

Mientras que los contextos teóricos de las primeras escuelas consideran que la construcción de la estrategia tiene que ver con el orden en el planteamiento metodológico e instrumental estratégico de su bosquejo, así como la simplicidad de la estrategia en las organizaciones, quienes están enrolados en la Escuela del Conocimiento tienen dudas acerca del poder intelectual del estratega; los partidarios del aprendizaje rechazan el aspecto deliberado y rescatan lo emergente. Pero es bien sabido que ninguna estrategia

podría ser puramente una cosa o la otra; si así fuere, se privarían de la experiencia o el control. Por ello, estas características rápidamente se ven confrontadas por la Escuela de la Configuración, ya que los estados requeridos para cada organización tendrán necesariamente que ver con un contexto específico. Más que un proceso, se trata de destacar la circunstancia única para cada organización. Por ello, finalmente se plantea el enfoque taxonómico, el cual es representado por la Escuela de la Configuración, que presta mucha atención a lo ocasional, pero cuantificado, y a aquello que constituye una ruptura.

Sus seguidores pretenden integrar y combinar todas las anteriores escuelas, juntando sus diferentes elementos –el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto– en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable. Conciben la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico.

La Escuela de la Configuración considera como altamente probable la presencia de periodos de relativa estabilidad que luego serán precedidos por movimientos significativos que deben ser aprovechados por las organizaciones en procesos creativos de transformación que catapulten cada unidad estratégica para convertir toda amenaza en una oportunidad. Esto solo será posible siempre y cuando el estratega tenga la capacidad integradora y altamente especializada e innovadora de aprovechar los aportes del resto de las escuelas del pensamiento estratégico.

Sin embargo, la situación no se presenta de manera tan ordenada y mucho menos sencilla. La Escuela de la Configuración consi-

dera como una fuerte limitación el número de configuraciones para la organización en un periodo considerable, esto es, no todas las configuraciones son válidas para la organización. Además, se destaca el carácter subjetivo que éstas tienen en la mente del estratega, ya que al establecerse una configuración determinada se distorsiona la realidad porque, en efecto, no hay aparentemente un distanciamiento entre la configuración organizacional y la ecuación personal del estratega.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, pp. 386-387), cada estrategia debe combinar aspectos de diferentes escuelas. ¿Cómo imaginar un sistema que no enlace progreso y ruptura, o que no tenga en cuenta los aspectos intelectuales y sociales, las exigencias del entorno, la energía de un líder o los datos que provee el conocimiento? ¿Quién puede creer en una estrategia estrictamente deliberada o en una totalmente emergente? ¿Aca-so denigrar el aprendizaje no es tan estúpido como negar el control?

La configuración sigue la misma regla. A veces es individual y vinculada con el conocimiento, a veces interactiva y social. Puede ser racional y deliberada (como en las antiguas industrias de producción masiva), o adaptable y emergente (como en las empresas dinámicas de alta tecnología). El entorno puede presentarse extremadamente difícil, o dejar cierta libertad de acción a los emprendedores.

Los especialistas en estrategia tienen alguna cualidad similar a la del carnicero: cortan la realidad según les convenga, toman sólo un pedazo del animal e ignoran el resto. Pero las organizaciones no pueden permitirse esa forma de ver el entorno. Tienen que considerar al animal completo, y mantenerlo vivo. Alguien podría preguntar: ¿por qué no ceder

el lugar a quienes desmiembran al "elefante-estrategia", habida cuenta de que entre todos llegan a recomponer sus múltiples matices? Simplemente porque los matices no hacen gran impacto, al menos en la práctica. El motivo no radica en que los gerentes sean insensibles a los matices; en realidad, viven de ellos. Más bien, se funda en el hecho de que los *managers*, al igual que todos nosotros, comprendemos mejor el mundo cuando lo reducimos a categorías. Los matices vienen después. La clave reside en apreciar las categorías, y luego tratar de superarlas. Por eso vale la pena tener en cuenta que, en materia de *management* estratégico, los fracasos más rotundos fueron cometidos por ejecutivos que tomaron en cuenta sólo un punto de vista (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

Toda organización debe estar en capacidad de adoptar cualquiera de los postulados de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico; todo dependerá del momento histórico en que se encuentre, de su cultura organizacional y del estratega o timonel que tenga.

La configuración describe los estados que vive la organización con el respectivo contexto que la rodea, y la transformación responde al hecho mismo de la creación de la estrategia. Sin embargo, la configuración y la transformación son dos caras de una misma moneda: cuando una organización apadrina una configuración determinada, la formación de la estrategia es, en este caso, el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, el de transformarse. Dichos cambios de estado configuran modelos o tipos. Es el caso de las empresas nuevas, especialmente en industrias emergentes, las cuales tienden a depender del líder emprendedor y de estrategias visionarias las cuales va a operar estructuras simples. Dichos modelos suelen

responder a una secuencia o ciclo de vida organizacional. Esa misma empresa, a medida que la industria madura, puede necesitar otro modelo más estructurado. La función de la estrategia es, entonces, "sacudir" a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos, el ciclo es progresivo; para otros, la transformación es más pausada y complicada. Se habla, por tanto, de la revitalización.

Las premisas de la Escuela de Configuración son:

- Casi siempre las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características.
- Esos períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración.
- Estos estadios sucesivos responden a una secuencia.
- La clave del *management* estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, y tratar de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización.
- El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto. Las escuelas representan distintas configuraciones.

En esta escuela se identifican unas etapas en el proceso de configuración de la estrategia en una organización, que son:

- Desarrollo: contratar personas, establecer sistemas, adoptar posiciones estratégicas, entre otras.
- Estabilidad: sintonizar las estrategias y estructuras, etc.

- Adaptación: cambios marginales en las estructuras y posiciones estratégicas.
- Esfuerzo: buscar un nuevo sentido de orientación, ya sea de la nada, cambiando o mediante la experimentación.
- Revolución: transformación rápida de muchas características al mismo tiempo.

El animal que representa esta escuela es el camaleón, porque tiene la virtud de camuflarse y adaptarse a nuevos estados y contextos de su entorno con el fin de sobrevivir. Su capacidad de pasar inadvertido cambiando de color es su ventaja, pues así podrá esconderse de sus depredadores; además, cambia de color según su estado de ánimo y le gusta moverse de un lado a otro. Un animal muy versátil, que se adapta a lo que le conviene. De acuerdo con esto, el estratega es una persona muy abierta al cambio, a quien le gusta estar aprendiendo de todo; ve la necesidad de tener que estar transformando la estrategia para el éxito de la empresa; le gusta adaptarse a las nuevas circunstancias y procura motivar a los demás para que también se adapten. Si es necesario, cambia todo a su alrededor por conveniencia. Aunque competir no está en su mente, le gusta estar siempre de primero. Usa todos los métodos y herramientas necesarios para crear estrategias exitosas.

¿Qué es pensar estratégicamente?

A partir del análisis de las escuelas de pensamiento es posible postular que la responsabilidad de creación de la estrategia debe cimentarse en los valores, la visión, los sueños, las expectativas, las capacidades y actitudes de los dirigentes organizacionales y de su equipo creador para analizar y resolver los problemas, ya que en los albores del nuevo milenio el entorno al que se deben enfrentar las organizaciones se ha vuelto mucho más

competitivo y cambiante y ha hecho necesario que desarrollen estrategias que especifiquen ventajas competitivas sustentables para asegurar su éxito en el futuro apalancando la productividad,⁵ la competitividad⁶ y la efectividad⁷ de la organización.

Luego, la puesta en práctica de este enfoque estratégico precisa de un pensamiento creativo e innovador, que mediante un juicio razonado basado en la experiencia visualice y proyecte la supervivencia de la empresa valiéndose de distintos sistemas de información tanto interna como externa. Reiteramos la definición de Mintzberg (1999): "El pensamiento estratégico es un proceso de síntesis en el que se usan la intuición y la creatividad para crear una visión de la dirección que el negocio debe seguir". Por lo tanto, en el mundo empresarial el pensamiento estratégico se asocia con un proceso intelectual, intuitivo, expandido y creativo que busca combinar los métodos analíticos y racionales con la elasticidad mental y la percepción desde todos los sentidos.

De allí que, analizando las posturas de los diferentes autores, una síntesis pertinente de lo que es pensamiento estratégico lleva a inferir que tiene que ver con la capacidad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él, colocando en juego diversas formas de pensamiento que expandan la percepción del mundo:

- Enfoque sistémico.
- Capacidad de análisis y síntesis.

- Creatividad, sensibilidad, pasión e
- Intuición.

Estudio de caso. Pastelería Alemana Gourmet Selva Negra

Historia

La idea inicial de negocio surge de su propietaria Indre Maribí Abstoss, ciudadana alemana radicada en Colombia, quien animada por un grupo de amigos, conocedores de la pastelería que elaboraba en casa, se encargan de divulgar su excelencia entre otros amigos y conocidos, por lo cual aumentan día a día las solicitudes de sus diferentes productos, al punto que, ante la insistencia y el crecimiento progresivo de los pedidos, ve la necesidad de montar un punto de venta y aprovechar su experiencia como pastelera profesional; estudios especializados que había realizado en una academia de su país natal y que había aplicado de manera constante tanto en su casa como en puestos de trabajo ocasionales.

Así, la señora Abstoss toma en arrendamiento un local ubicado en la Avenida Quinta Norte con Carrera 29 Norte de la ciudad de Cali, y con un capital inicial de treinta millones de pesos inicia su negocio de manera formal en el mes de julio del año 2002. Dota el local con vitrinas y muebles de diseños especiales e ingeniosos a base de guadua para crear una imagen corporativa acorde con la marca que pretendía posicionar: Pastelería Alemana

-
5. Una organización es productiva si hace lo más y de mejor calidad, con lo menos. Para lograrlo debe, en principio, ser eficiente, es decir, hacer las cosas bien, en lo posible sin errores, sin desperdicios y oportunamente, dentro de un clima organizacional plenamente gratificante.
 6. Una organización es competitiva cuando logra que los consumidores la prefieran frente a la competencia, debido a la óptima satisfacción que les brindan sus productos o servicios, lo que puede conducirla a incrementar su participación en el mercado.
 7. Una organización es efectiva si alcanza su misión de desarrollo (de la sociedad, los empleados y los accionistas) y es altamente productiva y competitiva.

Selva Negra, nombre que alude a una famosa y tradicional torta alemana ampliamente conocida en Europa pero muy poco en Colombia. Contrata a dos vendedoras para el punto de venta y adquiere la tecnología básica para optimizar los procesos productivos, tales como batidoras, pesa eléctrica y horno profesional, entre otros.

Desde el inicio del negocio la pretensión de su propietaria fue ofrecer productos únicos de alta calidad que satisficieran los paladares más exigentes, por la selección cuidadosa de materias primas tales como el chocolate, la harina, la margarina e ingredientes esenciales como las almendras, las cerezas, el jengibre y otros. Por ello, el producto final implica costos elevados que se reflejan en el precio, y por lo tanto está dirigido a personas con un alto poder adquisitivo.

En su ubicación inicial logra posicionar la marca y hacerse reconocer por un buen número de clientes. En vista de esto, en el mes de julio del año 2007 abre una sucursal en el Centro Comercial Ciudad Jardín, local 101, al sur de Cali, para responder a las necesidades y expectativas de algunos clientes que reclamaban la presencia del negocio en esta zona de la ciudad. Sin embargo, las ventas en esta sucursal no logran sostener el negocio, que no alcanza el punto de equilibrio, por lo cual al cabo de siete meses decide cerrar el punto de venta del sur para evitar que el negocio del norte siga subsidiando las pérdidas de la sucursal.

Posteriormente, en el año 2008 comienzan a hacerse críticas algunas dificultades de tipo logístico como la falta de parqueaderos para los vehículos de los clientes, la reducción de la zona hábil del local por remodelaciones hechas por el propietario, la falta de batería sanitaria apropiada para los clientes, y además merma el flujo de personas

con alto poder adquisitivo, que son el *target* del negocio, al verse rodeado en el sector de negocios con productos económicos como comidas rápidas, mercancías de bajo precio, sandalias, etc., lo cual lleva a pensar a su propietaria que es urgente una nueva ubicación del negocio que cumpla con unas condiciones básicas de desarrollo estratégico de acuerdo con sus características de calidad y exclusividad.

Decide, entonces, tomar en concesión un local en Almacenes La 14, de Santa Mónica, que por su ubicación en la zona comercial de la Avenida Sexta brinda un flujo importante de personas con alto poder adquisitivo, además de que cuenta con una amplia zona de parqueaderos y otras condiciones logísticas apropiadas para el comercio, lo cual es un conjunto de condiciones estratégicas propicias para el crecimiento del negocio.

Actualmente lleva un año funcionando en el local 5, periodo en el cual sus objetivos básicos han sido posicionar su marca en esta nueva plaza, recuperar algunos clientes perdidos por falta de comunicación sobre la nueva ubicación del punto de venta y tratar de conquistar nuevos clientes al demostrar día a día su vocación de servicio cimentada en una alta calidad de los productos, tal como reza su misión.

Misión

Fabricar un producto de primera calidad para clientes exigentes que saben apreciar los productos de la alta pastelería alemana, y desarrollar complementariamente una misión educativa para que nuevos consumidores puedan apreciar y valorar esta alternativa de productos saludables.

Visión

Cimentar la vocación de servicio para proyectar la empresa hacia un proceso producti-

vo de alta calidad en el que la elaboración de pastelería fina alemana pueda pasar de generación en generación como un plan de vida que permita perpetuar los conocimientos y generar solidez integral al núcleo familiar.

Desarrollo organizacional y metas futuras

Portafolio de productos

Desde su traslado al nuevo local de La 14, de Santa Mónica, la empresa ha ampliado su línea de productos para responder a las exigencias de los clientes en esta nueva plaza.

Su portafolio está compuesto por más de mil quinientos productos tipo gourmet que rotan de acuerdo con los pedidos y las sugerencias de los clientes. Sin embargo, los de más alta rotación son los siguientes: trufas (12 tipos diferentes), tortas (entre las que se destacan selva negra, sacher, tiramisú), mousse (maracuyá, limón, zanahoria), ponqués (entre ellos marmoleado, vainilla, chocolate), muffins, torta emperador, petit fours, tartaleta de frutas, galletas (se destacan: florentina, canela, jengibre, mantequilla y mermelada, coco).

Personal vinculado

Actualmente cuenta con una empleada permanente seleccionada a través de la Fundación La 14, que desempeña el cargo de vendedora y quien ha pasado previamente por un proceso de inducción que tiene como finalidad instruir sobre el nombre y la composición de cada producto para que el cliente tenga la información exacta y pueda degustar el producto y comprobar si llena sus expectativas. Sin embargo, de manera constante es atendido también por su propietaria por el conocimiento que tiene de su pastelería, lo cual le brinda la oportunidad de interactuar con los clientes y darles a conocer las bondades

de cada uno de sus productos de acuerdo con los ingredientes utilizados.

La evaluación del desempeño de la empleada incluye el análisis del nivel de satisfacción del cliente con la atención, el servicio y la orientación recibida acerca de los productos ofrecidos.

De igual forma, está vinculado al negocio el esposo de la propietaria, quien contribuye con el transporte de los productos y ocasionalmente con su fabricación cuando los pedidos crecen, sin que la señora Abstoss deje de lado el control y medición de los procesos, en lo cual es muy exigente.

Procesos internos

Dado el tamaño de la empresa (tres personas en total: fabricación, transporte y punto de venta) no cuenta con un organigrama ni un manual de procesos. Sin embargo, hay claridad en el plan diario de trabajo, el cual comienza a las cuatro de la mañana con la elaboración de los productos, el proceso de enfriamiento, el empaque y el transporte hasta el punto de venta, ya que la producción se realiza en casa de la propietaria en la cual se construyó una zona especial para tal efecto.

El control de calidad en fábrica es permanente y se hace al inicio, durante el proceso y al finalizar, siguiendo fórmulas y mediciones exactas de ingredientes y tiempos de horneado que están claramente registrados. Se mantiene además un monitoreo constante de las máquinas y equipos para evitar labores de tipo correctivo.

Respecto a sus proveedores son exclusivos. Algunos con los que mantiene una relación comercial permanente son: Artigel-Italia, para compra de cerezas y otras materias primas complementarias; Nacional de Chocolates, para la compra de chocolate fino

importado; Distribuidora de La Costa, para la compra de insumos varios; y otros proveedores para la adquisición de ingredientes esenciales.

Su manejo de inventarios de materias primas y productos terminados se hace por el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) para garantizar la frescura y calidad de los productos. Su promedio de inventarios es de máximo treinta días, al cabo de los cuales considera que el producto pierde las cualidades esenciales para su consumo, excepto algunos productos que cuanto más añejos concentran más su sabor.

El balance económico del negocio es diario a través del cierre de caja y la valoración de inventarios de productos terminados. Mensualmente se analiza el punto de equilibrio.

Ambiente laboral

En el punto de venta el criterio es mantener un buen ambiente laboral que facilite el desarrollo de las potencialidades de la dependiente y propicie la comunicación de sugerencias que permitan mejorar el negocio día a día. Por ello, cuenta con una dotación para que preste excelente atención al cliente, muestras de productos, catálogos y la asesoría y acompañamiento frecuentes de su propietaria, además de una remuneración justa y puntual que se ve incrementada por bonificaciones cuando sobrepasa la meta de ventas. Adicionalmente se le brindan capacitaciones para mejorar su desempeño.

La propietaria reconoce que en el trabajo en equipo hay un gran potencial para canalizar esfuerzos a través del cumplimiento de roles específicos que permiten complementar todos los procesos básicos de un negocio y consolidar una verdadera empresa.

Una remuneración puntual y apropiada, el reconocimiento inmediato de los aciertos, la

valoración de la actitud de propiedad e identidad de los empleados frente a su empresa, el contacto cercano, afectuoso y personal con cada empleado son fundamentales para lograr el compromiso y la motivación de la gente de la organización. La empresaria afirma: "Es importante brindar confianza pero no ser ingenuo".

Para el manejo de conflictos considera que es preciso recolectar la mayor información posible respecto al problema presentado, escuchar las opiniones personales de las partes involucradas, hacer una valoración exhaustiva de las pruebas y tomar las decisiones pertinentes, según el caso, las cuales ella comunica de manera verbal en conversación amena, si no revisten gravedad, o en caso contrario por escrito, "en forma irrevocable, producto de una gran reflexión".

Problemas afrontados por la empresa

En sus ocho años de funcionamiento la señora Abstoss considera que han sido problemas recurrentes de la empresa las inflexibles políticas reglamentarias gubernamentales, así como el excesivo papeleo y la tramitomanía para iniciar y mantener el funcionamiento formal de una empresa, ya que afectan su eficiencia y eficacia, y siente que en lugar de recibir apoyo del gobierno para generar una dinámica productiva, ésta se ve frenada y coartada por las excesivas políticas y el incontable papeleo.

En general, opina que ni los programas empresariales del gobierno nacional, ni los del regional, ni los del municipal han contribuido a mejorar el desempeño empresarial y, por el contrario, afectan el desarrollo productivo, a lo que se suma la alta incidencia de otras problemáticas tales como la recesión económica del país, las altas tasas de crédito y la poca disponibilidad y facilidad de acceso al crédito

para las mipymes, generalmente por falta de garantías que respalden los préstamos.

Internamente la empresa se ve afectada por la estacionalidad en la demanda de los productos, ya que su venta depende mucho de temporadas y fechas especiales como Día de la Madre, Semana Santa, Navidad, etc. El consumo estacional de los productos conlleva a no poder clasificarlos entre productos principales y complementarios, ya que indistintamente los productos rotan de acuerdo con la temporada y los pedidos especiales de los clientes.

Un aspecto que se ha constituido en un desafío constante para la empresaria es el precio del producto, ya que es alto frente al de la competencia, por lo cual los consumidores esporádicos de sus productos piden frecuentemente bajar los precios. Sin embargo, ella aduce que la diferencia radica en la alta calidad de las materias primas utilizadas, las cuales son seleccionadas de manera minuciosa para garantizar productos saludables. Además, de acuerdo con los pedidos hechos por los clientes, se hacen diseños exclusivos para ocasiones especiales como matrimonios, primeras comuniones, etc. Según la empresaria, el hecho de que el público considere altos sus precios tiene su origen en la cultura del caleño que no es muy dado a apreciar la alta calidad, sanidad y exclusividad entre un producto y otro. Por ello, muchos de sus clientes son ciudadanos alemanes radicados en Colombia que reconocen la calidad de los productos que ofrece la empresa. De allí que participa frecuentemente en reuniones de la colonia alemana y en eventos periódicos que organiza el Colegio Alemán, en la ciudad de Cali. Sin embargo, su reto, como reza en su misión, es educar al ciudadano caleño para que pueda apreciar y degustar este tipo de productos y para ello ofrece, como una alternativa de negocio, talleres para la

elaboración de pastelería fina alemana tipo gourmet.

Al factor de altos precios se suma, además, la competencia que no tiene establecido legalmente su negocio y por lo tanto no incurre en gastos de constitución, impuestos, pago de local, etc., y puede ofrecer desde su casa productos más económicos, pero que indudablemente no igualan la calidad ofrecida por la Pastelería Alemana Gourmet.

A pesar de que la lista de proveedores es variada, y de que selecciona cuidadosamente, en ocasiones la empresaria enfrenta problemas con las materias primas e insumos respecto de su calidad, cantidad, precio, entrega a tiempo, transporte, condiciones de pago y estacionalidad. Esporádicamente realiza actividades conjuntas con sus proveedores, que básicamente consisten en cursos de capacitación para mejorar la calidad y charlas para lograr mejores condiciones de despacho.

Una decisión trascendental en la vida de la empresa fue el cambio del color de la imagen institucional por considerarlo muy similar al de una empresa de la competencia, lo cual la llevó a repensar acciones para el reposicionamiento de la marca Selva Negra que, pese a ser muy reconocida y tradicional en Europa como pastelería fina alemana, en Colombia tiende a ser confundida con otro tipo de productos no alimenticios. Esto motivó a la empresa a impulsar más el nombre de Pastelería Alemana Gourmet, con muy baja inversión en publicidad, porque desde su inicio hasta hoy ha logrado sostenerse básicamente mediante el apoyo y respaldo brindado por el círculo de amigos y ciudadanos alemanes que difunden las bondades de los productos ofrecidos, motivados por su satisfacción como clientes constantes. Sólo esporádicamente la empresaria recurre a la elaboración de folletos publicitarios. De otra parte, una

estrategia motivacional permanente es el obsequio de muestras de productos según el tipo de cliente que se acerca al negocio.

Las oportunidades que brinda el mercado, así como el análisis permanente del entorno de la empresa, se sustentan en las sugerencias y solicitudes de los clientes, ya que no existe un proceso formal de investigación de mercados u otro tipo de estudio del ámbito económico – social en que se mueve el negocio.

Un problema que ha tenido que afrontar el negocio desde su inicio es el del buen servicio al cliente, limitado muchas veces por la falta de identificación de los empleados con las políticas de calidad de la empresa, su bajo interés por conocer los productos que ofrece y la pobre iniciativa y compromiso para mejorar sus roles y desempeño, sumado al alto nivel de ausentismo e impuntualidad, que riñe con la cultura europea de su propietaria que se caracteriza por la disciplina, la rectitud, la responsabilidad y el cumplimiento como actitudes permanentes de vida. Esto ha implicado una alta rotación del personal de ventas, lo que ha dificultado proyectar la imagen de la empresa.

Pensamiento estratégico de la empresaria

La estrategia de la Pastelería Alemana Gourmet Selva Negra está cimentada en la alta calidad de sus productos, que brinda con excelente vocación de servicio a clientes exclusivos, a quienes involucra como parte del negocio al consultar sus necesidades, sugerencias y expectativas para hacer realidad sus requerimientos mediante la aplicación de recetas especiales y diseños novedosos.

Los objetivos de la empresa se logran mediante una planificación diaria que consulta la realidad del día a día y convierte las me-

tas de los buenos clientes en las metas de la empresa.

La toma de decisiones se apoya en una evaluación juiciosa del capital de trabajo, en el ahorro, en el balance de las épocas importantes del año, en los balances económicos del año anterior, en las expectativas y percepciones de otros comerciantes del grupo estratégico y en los porcentajes obtenidos sobre el funcionamiento del potencial productivo de la empresa, entre otros. Por lo cual, para tomar sus decisiones estratégicas procura hacer un balance entre las capacidades internas y las oportunidades externas del negocio.

La decisión de cambiar el punto de venta de la empresa a una ubicación estratégica fue fundamental para acercarse más a los clientes potenciales y abrir la posibilidad de ganar nuevos clientes, aumentar el porcentaje de uso de la planta de producción instalada al incrementarse la demanda de los productos, y generar una mayor rentabilidad para el negocio. Este es el objetivo en el que está concentrada la empresaria: reposicionar la marca y dar a conocer el nuevo punto de venta. Por ello ha hecho modificaciones importantes en los modelos de empaque y publicidad, y continúa brindando muestras del producto a sus clientes para tener la oportunidad de conversar acerca de su sabor y calidad con el fin de medir su nivel de aceptación o hacer cambios que los satisfagan.

De igual forma, ha tratado de dar al punto de venta una imagen agradable a la vista de los clientes como también un reflejo de la pulcritud y la asepsia en el manejo de los productos, ya que estos son manipulados con guantes desechables y pinzas. Esta imagen corporativa llama la atención de los visitantes, ya que tanto la decoración de las vitrinas como el modo de vestir de la persona encar-

gada de las ventas son elegantes y atractivos, de tal forma que invitan a degustar un producto fresco y delicioso.

Indudablemente, su ventaja competitiva se cifra en la alta calidad y exclusividad de los productos, fabricados por manos expertas y profesionales con ingredientes especiales debidamente combinados en mediciones exactas, en un proceso productivo que aplica estándares de calidad al inicio, durante la ejecución y al final del proceso, y culmina con las labores de empaque y transporte para garantizar que el producto llegue a su destino conservando su calidad y frescura. Las líneas de productos son variadas puesto que, como se dijo, cuenta con más de mil quinientos productos que rotan según las épocas del año y los pedidos de los clientes, y hay un empaque especial para cada producto y un producto para cada grupo selecto de clientes refinados, a quienes se les atiende de manera personalizada. La distribución se hace tanto en el punto de venta como puerta a puerta en el caso de pedidos especiales, por lo cual se toma muy en cuenta que el producto llegue fresco, que conserve su calidad y que sea entregado de manera puntual y oportuna, haciendo gala de la cultura europea de su propietaria.

Por la atención personalizada y exclusiva que ha caracterizado al negocio desde su inicio, la empresa ha logrado fidelizar a muchos clientes quienes han sido precisamente los encargados de divulgar las bondades de los productos y potenciar a nuevos clientes. Esta atención se ha cifrado en brindar información sobre la composición de cada producto y sus ventajas tanto en los aspectos de salud como de nutrición (para el caso de los productos integrales, por ejemplo).

Para la fijación de precios de los productos la base son los costos en los que se ha incu-

rrido en el proceso integral de fabricación, por lo cual, según la visión de su propietaria, sería insensato basarse en los precios de la competencia, en la intuición o en acuerdos gremiales.

Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del producto, el cumplimiento en los pedidos y la atención personalizada, porque son el reflejo de la filosofía de la empresaria que tiene como bandera seis valores fundamentales que hace realidad en su vivencia diaria: la calidad, la puntualidad, la honestidad, la responsabilidad, el cumplimiento y la perseverancia.

La Escuela Cognitiva como eje del pensamiento en la Pastelería Alemana Gourmet Selva Negra

Del análisis de las actuaciones y procesos básicos llevados a cabo en la Pastelería Alemana Gourmet Selva Negra, así como de las reflexiones colectivas sobre los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación aplicados a la empresa, se concluye que su pensamiento estratégico está cimentado en la Escuela Cognitiva, ya que la empresaria reconoce en su actuación diaria que "tanto clientes como colaboradores son mundos distintos, dotados de habilidades increíbles para alcanzar y transformar en real aquello que concebimos dentro de nosotros mismos; por lo tanto, cada uno tiene expectativas exclusivas acerca del producto que desea consumir según el tiempo, el estado de ánimo, el estado de salud, etc., y es función social de la empresa dar respuesta honesta a estas necesidades y no pretender crear 'hábitos de consumo' para lucrarse, muchas veces a costa de la misma integridad humana".

Y precisamente la Escuela Cognitiva se centra en el ser y en aquello que la mente del estratega concibe; en forma como éste en su interior interpreta y analiza lo que ve afuera para convertirlo en conocimiento, como una

respuesta continua del cerebro a las sensaciones más pequeñas que recibe la persona; aquello que nos diferencia del resto de seres vivos que solo funcionan por instinto.

El proceso cognitivo es aquella relación existente entre el sujeto que conoce y el objeto a conocer. Cuando la persona toma lo que está delante suyo y crea una representación interna que, de manera racional, da respuesta a su entorno, valora la necesidad urgente de mentes flexibles que no se resisten a los cambios y saben dirigir sin encierros mentales o paradigmas, basándose ante todo en la ética y la responsabilidad social.

Como sabemos, nuestros juicios se ven influidos siempre por experiencias pasadas. A este respecto Mintzberg (1999) expresa: "Los estrategas son autodidactas: fundamentalmente desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa". Partiendo de esto se derivarían dos ramas cognitivas importantes que dejan en claro la forma como se concibe la estrategia: una rama objetiva, que provee una mirada global del mundo al escudriñar de forma que lo aleja y lo acerca según la voluntad del sujeto. Otra rama subjetiva, conforme con la cual el análisis ya se realiza según el pensamiento del sujeto y la forma como éste interpreta los sucesos que ocurren afuera. De allí que en la toma de decisiones la empresaria de la Pastelería Alemana Gourmet refleja los postulados de la Escuela Cognitiva, que privilegia la mente humana a través de sus mensajes claves: imaginar, hacer y crear, con el lema fundamental "crear para ver", lema que le impulsa a perpetuar su linaje.

Según los preceptos de esta escuela, el estratega se ve limitado únicamente por su propia mente a la hora de decidir, y por lo tanto su imparcialidad y claridad de elección están

dadas por su experiencia directa y la manera como ha construido su concepción del mundo. Si en este análisis aplicamos los estilos cognitivos de Myers Briggs (1962), que se plantean dentro de los postulados de la Escuela Cognitiva como formas de pensar que provocan variaciones en el comportamiento humano —variaciones que se fundamentan en el reconocimiento de las cosas positivas que derivan del hecho de que los seres humanos somos distintos unos de otros— y que podrían ser pertinentes al estilo gerencial de la empresaria alemana son: *el racional*, ya que confía en el análisis para la toma de decisiones, valora y organiza las ideas en secuencias lógicas, tiende a ser breve y se comporta siempre apreciando su tiempo y el tiempo de los otros, lo que a veces la hace ver un tanto impersonal e impaciente. *El crítico*, porque vive de una manera planificada, ordenada y controlada; es juiciosa en el cumplimiento de sus metas; le gusta planificar el trabajo y seguir siempre un plan aunque no lo formalice; toma decisiones con rapidez, siempre cumple con lo que se le encarga y procura satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. *Es introvertida* (vigorizada por el mundo dentro de su propia cabeza), le encanta trabajar sola, pensar antes de actuar, estar en un ambiente tranquilo y silencioso; no le gustan las interrupciones y puede trabajar en un mismo proyecto durante el tiempo que sea necesario; está interesada ante todo en las ideas y es cuidadosa con los detalles.

Conclusiones

Para el caso de la empresaria alemana, hay varias características de su personalidad, estilo de dirección y actuación que hacen evidente su inscripción en la Escuela Cognitiva, particularmente con un estilo racional, críti-

co e introvertido. Esto lo corroboran algunas de sus expresiones:

"El éxito no es más que un conjunto de experiencias tanto positivas como negativas que dejan como legado un aprendizaje importante y unos resultados concretos producto de un gran esfuerzo tanto físico como mental que se construye en el día a día".

"Las situaciones emergentes pueden ser resueltas anticipadamente con una buena disposición y una formación profesional aplicada en cada uno de los frentes básicos de un negocio. Cada quien debe estar cualificado y tener un rol claro en la organización para resolver de manera inmediata y eficaz cada reto que se le presente desde su puesto de trabajo".

"La buena información para la toma de decisiones proviene de confiar tanto en los sentidos como en un minucioso análisis".

"El trabajo coordinado con buena comunicación y en equipo es fundamental para la buena marcha, consolidación y proyección de una empresa".

"Los clientes son parte del negocio. La empresa tiene como función social responder a sus necesidades, deseos y expectativas".

Desde la perspectiva de la Escuela Cognitiva es importante centrarse en los procesos mentales del sujeto, y creer firmemente que las decisiones que éste tome no son más que el resultado del conocimiento y la experiencia directa que ha tenido con el entorno, así como de la concepción actual del mundo que se genera en su cerebro, construida a través de aquellas situaciones que ha protagonizado durante su vida como una especie de película objetiva del mundo.

La Escuela Cognitiva influye de manera importante en la labor de las organizaciones contemporáneas, al tener claro que es el ser

humano el centro de todo campo de estudio, al analizar sus actos y tener presente que la mejor forma de cambiar y dirigir los pasos de una empresa es modificar simultáneamente las estructuras y esquemas mentales de aquellos que la dirigen, para que sus decisiones y acciones también se vean reflejadas y renovadas como un crisol que promueva el desarrollo colectivo.

Desde el punto de vista teórico la estrategia es un marco conceptual fundamental en el cual una organización puede afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. La esencia de la estrategia es la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la empresa. En este proceso se reconoce formalmente que los beneficiarios de las acciones de la firma son el amplio grupo de sus *stakeholders* o grupos de interés. Por lo tanto, el objetivo último de la estrategia debiera dirigirse a beneficiarlos, y para ello es preciso constituir una base para establecer una serie de transacciones y de contratos sociales para vincularlos de manera efectiva a la empresa.

El pensamiento estratégico es el reflejo de la visión que el hombre se forma del mundo con base en la interpretación de su realidad para transformarla en una realidad colectiva, haciendo uso de imágenes y pensamientos conscientes e identificables que se traducen en representaciones mentales a través de esquemas de experiencia y acciones existentes que llevan a la creatividad, adaptación, proactividad y sinergia a través de su experiencia directa que influencia sus acciones futuras, y es capaz de sintetizar enormes conjuntos de información y reflejar su estilo personal en la creación de estrategias efectivas para su empresa u organización.

La clave del éxito de una empresa no radica de forma exclusiva en lo económico y en el saber producir bien, sino también en saber vender bien tanto el producto como su propia imagen al traslucir su responsabilidad social, y esto se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés que interactúan en la organización. Esto es pensar estratégicamente una empresa.

Cuestionamientos del caso

- ¿Prevalece en la empresaria alemana un estilo de pensamiento lógico, matemático y calculador antes que una actuación intuitiva, subjetiva y sensible?
- ¿Existen en la Pastelería Alemana Gourmet rasgos o vestigios de otra escuela de pensamiento?
- ¿Qué se podría cambiar en la forma de pensar de esta organización?

Bibliografía

- ALLES, Martha (2003). *Gestión por competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- ANDREWS, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow-Jones-Irwin.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- _____ y HAYES R. L. (1983). *El planteamiento estratégico*. México: Editorial Trillas.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industria Interprise*. Cambridge: MIT Press.
- CLAUSEWITZ, Karl Von (1968). *On war*. Editorial Terramar.
- DRUCKER, Peter (2009). *Innovation and entrepreneurship*. HarperCollins.
- GERSTEIN, Marc S. (1996). *Pensamiento estratégico*. Santiago de Chile: CEPAL-CLADES.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*. Mayo-junio, pp. 63-76.
- HANNAN, Michael y FREEMAN, John (1967). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard, U. Press.
- KATZ, Robert (1970). *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- LINDBLOM, Charles. (1959). *The science of 'muddling through'* (La ciencia de "salir del paso"). *Public Administration Review*, Vol. 19, pp. 79-88.
- LIDDELL HART, B.H. (1967). *Estrategia: la aproximación indirecta*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- MINTZBERG, Henry. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI Hirotaka. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- PORTER, Michael E. (1980). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- PORTER, Michael E. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- PORTER, Michael E. (1996). *¿What is strategy?*. *Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre, pp. 61-78.
- QUINN, James Brian (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.

- SELZNICK, Philip (1957). *Liderazgo en administración. A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
 - SCHENDEL, D., y HATTEN, K. J. (1972). *Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline*. Academy of Management Proceedings, 99-102.
 - SCHUMPETER, Joseph A. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper
 - SENGE, Peter (1995). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
 - SIMON, Herbert; (1982) BARNARD Chester I. (prologuista); ROS, Amando Lázaro (traductor). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.
 - SUN TZU (400 a.C.). *El arte de la guerra*. Editorial Panamericana. Colombia.
 - Myer-Briggs. Type indicator. Recuperado de: http://www.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator
-