



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Da Fonseca, Valéria S; Silva Machado da, Clóvis L.
Reflexiones en torno a tres enfoques de la estrategia en las organizaciones: selección estratégica,
enfoque cognoscitivo y enfoque institucional
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 30, 2003, pp. 35-56
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Valéria S. Da Fonseca, Dra.
*Profesora adjunta del Programa de Maestría en
Administración de la Pontificia Universidad
Católica de Paraná, e investigadora del Grupo de
Investigación en Estudios Organizacionales y
Estrategia del Centro de Investigación y Postgrado
en Administración de la Universidad Federal de
Paraná (CEPPAD/UFPR), Brasil.*
vsdf@mais.sul.com.br

Clóvis L. Machado-da-Silva, Ph.D.
*Profesor titular, coordinador del Grupo de Investi-
gación en Estudios Organizacionales y Estrategia y
coordinador del Centro de Investigación y
Postgrado en Administración de la Universidad
Federal de Paraná (CEPPAD/UFPR), y presidente
de la ANPAD, Brasil.*
clms@ufpr.br

***Reflexiones en torno a
tres enfoques de la
estrategia en las
organizaciones:
selección estratégica,
enfoque cognoscitivo y
enfoque institucional****

RESUMEN

En este trabajo se pretende verificar el tratamiento dado al concepto de estrategia organizacional en los enfoques de selección estratégica, cognoscitivo e institucional. Con este fin, se han delimitado criterios de análisis teóricos y metodológicos; se han identificado indicadores con base en el examen de los presupuestos de cada enfoque; además, se han agrupado las descripciones de estos indicadores en matrices de contenido, que se analizaron mediante el uso del método comparativo. Los indicadores de los criterios teóricos fueron las representaciones del individuo, de la organización y del ambiente. El criterio metodológico fue la dimensión de análisis. Los resultados obtenidos revelan diferencias significativas que configuran patrones específicos de definición y tratamiento de los elementos constitutivos de la concepción de estrategia organizacional, en cada uno de los enfoques.

Palabras clave: estrategia, análisis organizacional, enfoque de escuela estratégica, enfoque cognoscitivo, enfoque institucional.

* Este artículo fue originalmente publicado en portugués en la *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 25, p. 93-109, sept./dic. 2002.

INTRODUCCIÓN

En tiempos de globalización, las organizaciones se obligan a definir nuevas prioridades y prácticas, con el fin de enfrentar la exacerbada competencia doméstica e iniciar el intercambio con sectores internacionales. Tales prácticas se implementan para atender la orientación hacia la homogeneización, determinada por la propuesta de consolidación de un mercado global, en el que se incentivan que las empresas se comparen unas con otras en la toma de decisiones y definición de acciones similares, sobre todo de naturaleza estratégica.

Con este fin, se lanzan preceptos y fórmulas, divulgados y explorados exhaustivamente en libros, revistas, periódicos, seminarios, conferencias, actividades de consultoría e incluso en trabajos científicos de los más variados campos de estudio. En el campo de los estudios organizacionales, las expresiones *ventajas competitivas*, *competencias esenciales*, *visión estratégica*, entre otras, son ya ampliamente utilizadas, denotando, según la óptica de Carrieri (1998), un intento de ordenamiento del saber, de las maneras de pensar y de actuar, que refleja la necesidad de que las organizaciones definan las estrategias según los modelos dictados por el proceso de globalización.

Sin embargo, se cree que tal situación puede estar lejos de concretarse, en la medida en que, por fuerza del exceso, el término estrategia se emplea en la vida cotidiana sin la adecuada discriminación o reflexión, lo que contribuye únicamente a volverlo cada vez más difuso e impreciso. Además, la posibilidad de administrar los cambios estratégicos, destacada con frecuencia en la literatura especializada, parece orientar la idea de modelaje organizacional, como respuesta a las exigencias del contexto globalizado, demostrando que el enfoque de la selección estratégica todavía se impone como discurso predominante. Como apuntan Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), a pesar de la acentuada caída sufrida por el área al inicio de la década del ochenta del siglo pasado, investigaciones sustanciales y de carácter más explicativo, asociadas a las circunstancias del mercado, han impulsado su renacimiento y han incrementado los nuevos contenidos, justificando así su actual influencia.

Ante estas consideraciones, se argumenta que el predominio del enfoque de la selección estratégica en los ámbitos de la literatura y de lo cotidiano de las organizaciones, además de la imprecisión terminológica y conceptual en boga, impide la aprehensión de factores importantes para lograr el éxito en la implementación de estrategias organizacionales que surgen en las actuales circunstancias de consolidación de un mercado global y son considerados en otros enfoques, como la percepción y la interpretación de presiones contextuales y la búsqueda de legitimidad ambiental. En esa dirección se ha pretendido verificar cuál es el tratamiento dado al concepto de estrategia organizacional en los enfoques de la selección estratégica, cognoscitiva e institucional.

Con base en estos planteamientos, se delimitaron criterios teóricos y metodológicos, cuya identificación se efectuó de manera descriptiva, de acuerdo con el examen de los presupuestos de cada enfoque. Las descripciones de sus respectivos indicadores se agrupan en matrices de contenido y se analizan mediante el método comparativo. Los indicadores de los criterios teóricos son las representaciones del individuo, de la organi-

zación y del ambiente expresados en los enfoques (Rouleau y Séguin, 1995). El indicador del criterio metodológico es la dimensión de análisis, la cual se revela en la opción que el investigador hace al emprender una investigación, sobre cuáles propiedades estructurales del contexto dentro del cual sucede el fenómeno en estudio examinar o en la definición que el autor realiza de la situación (Astley y Van de Ven, 1983). Los resultados obtenidos en la detección y en el análisis de los criterios seleccionados han permitido distinguir el patrón particular de los elementos constitutivos de la concepción de estrategia organizacional en los enfoques de la selección estratégica, cognoscitiva e institucional, como se verifica en este trabajo.

La trayectoria de la evolución de los estudios organizacionales se ha caracterizado por la eclosión de tensiones, conflictos y controversias entre teorías, cuya diversidad y fragmentación acarrearán intensas discusiones. Si algunos investigadores consideran que tal pluralismo garantiza la acumulación de conocimientos consistentes, otros lo encaran como una señal de inminente desorden y disolución en el área. Sin embargo, una tendencia empieza ya a esbozarse en torno de la defensa de una discusión entre distintos enfoques, sugiriendo la incorporación de la diversidad como parte del proceso de elaboración teórica, además de trazar un camino promisorio para alcanzar explicaciones más completas de la realidad organizacional (Reed, 1996).

De acuerdo con ese argumento, la relevancia del presente trabajo se encuentra en el intento de suplir el conocimiento existente sobre estrategia organizacional, con la idea de complementariedad entre concepciones diferenciadas acerca de los factores que afectan su formulación. Las críticas de la literatura especializada al enfoque de la selección estratégica y la carencia de investigaciones que promuevan la conciliación, justifican la necesidad de emprender estudios que descubran otras lógicas de orientación. Futuras investigaciones podrán así ampliar sus límites y agregar contribuciones significativas al tema en cuestión, al incorporar otros puntos de vista a ese discurso.

I. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: COMPARACIÓN DE PERSPECTIVAS

Estrategia es una de las palabras clave de la modernidad y en las últimas décadas se ha transformado en concepto polémico, que incluye distintas definiciones originadas en diversas perspectivas de análisis. Según el enfoque de la selección estratégica, se acoge el principio de la acción racional-instrumental, según el cual formular una estrategia representa optar por determinados objetivos y procedimientos, relacionados con un conjunto de resultados deliberadamente trazados para la resolución de situaciones específicas. Su delimitación involucra recorrer una cadena de medios y fines, a partir de la maximización de información, de la asignación de recursos y del arreglo político, con el objetivo de desviar amenazas o aprovechar oportunidades ambientales. Así, la escogencia se considera el eslabón principal de vinculación entre la organización y el ambiente (Andrews, 1965; Child, 1972; Miles y Snow, 1978).

No obstante, evidencias empíricas han apoyado la concepción de que la formación de la estrategia también se configura como proceso de cognición, por los contenidos y mecanismos en la mente de los directivos. De esta forma, los sesgos cognoscitivos, la percepción y la interpretación de estímulos externos orientan el modo de evaluar las informaciones procedentes del ambiente, que es descodificado mediante mapas cognoscitivos. Con base en las proposiciones del enfoque cognoscitivo, estas investigaciones destacan la posibilidad de que los elementos ambientales sean evaluados subjetivamente (Ranson, Hinings y Greenwood, 1980; Schwenk, 1988; Narapareddy y Fletcher, 1990).

El ambiente, reducido casi siempre a una fuerza general y externa, con la cual la organización debe tratar para mantenerse en funcionamiento, ha atraído un mayor interés con el surgimiento del modelo de sistema abierto y, más tarde, con la premisa de relación funcional entre características situacionales y atributos organizacionales, fijada por la teoría contingencial. Vislumbrado como un mero conjunto de presiones técnicas y económicas por los adeptos del enfoque de la selección estratégica o como un conjunto de dimensiones abstractas, por los partidarios del enfoque cognoscitivo, el ambiente es destacado sólo en el cuerpo de teorías contemporáneas, cuyas ideas se extienden a la generación de estrategias. Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), el ambiente toma la delantera y deja de ser un factor para volverse el protagonista en el escenario de la explicación de los fenómenos organizacionales.

Entre esas nuevas perspectivas de análisis se destaca el enfoque institucional, en el cual el ambiente se visualiza como un depósito de redes relacionales y de sistemas culturales, compuestos por valores / creencias y reglas, que transmiten conceptos sobre modos apropiados de hacer y de actuar. La conformación a tales factores normativos garantiza soporte y legitimidad a la organización y a su reproducción, a lo largo del tiempo y conduce a la convergencia de estructuras y estrategias en un mismo sector social. Por tanto, de acuerdo con ese enfoque, los principios de eficiencia y de competitividad de mercado son moldeados dentro de una realidad socialmente construida (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1983; Scott, 1983; Scott y Meyer, 1991).

Con base en la breve exposición anterior, a continuación se reflexiona sobre la identificación y la comparación de criterios teóricos y metodológicos utilizados por los partidarios de los enfoques de la selección estratégica, cognoscitiva e institucional, para la explicación de la estrategia organizacional.

II. REPRESENTACIÓN DEL INDIVIDUO, DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL AMBIENTE

La ciencia, observan Chanlat y Bedard (1996), ha logrado algunas veces sacudir la concepción narcisista del sí mismo privilegiado del ser humano en el cosmos, y ante tales choques quizás una de las pocas especificidades que todavía caben al género humano sea la capacidad de evocar formas racionales de pensamiento. Según lo destacaban ya

los griegos, sólo el ser humano puede emitir ideas fundamentadas en adhesión explícita a reglas, culminando en conclusiones susceptibles de juicio por sus pares.

Los filósofos, en particular, se han apegado a la noción del hombre como ser racional, transformándola en ideal de conducta, expresado en doctrinas como la del hedonismo o convicción de que la acción se orienta, entre otros factores, por atender intereses personales (Gardner, 1996). Esta corriente parece haber subsidiado la construcción del concepto de ser humano, pregonado en distintos campos del conocimiento, desde aquel sustentado por la escuela clásica de la economía o por la escuela de la administración científica.

La visión del llamado hombre económico, en los estudios organizacionales, sugiere que los individuos actúan de modo calculador, motivados para el trabajo por la necesidad exclusiva de obtención de recompensas económicas equivalentes a sus intereses. En la medida en que la organización se encarga de suministrar la remuneración, ellos se convierten en seres constantemente controlados y tratados como una clase de recurso básico. La eficiencia en el desempeño de las tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales se enfatiza, y cualquier manifestación de desagrado o de moral disminuida se considera una restricción a ser superada mediante la adopción de procedimientos, como la reestructuración de funciones, la modificación de los sistemas de estímulo y de control o la promoción de cursos de entrenamiento.

Este escenario, que parece presuponer una doble óptica de ser humano en un mismo modelo, revela que en la cumbre de la jerarquía se posiciona únicamente el individuo capaz de definir los propósitos de la organización y de coordinar las actividades de los demás, según su propia determinación, y cuyas funciones básicas son planear, organizar, gerenciar, dirigir y controlar. Al formular una estrategia, adopta una postura racional, que se materializa en la selección de la alternativa considerada más adecuada para alcanzar fines deliberadamente trazados. En otras palabras, ese tipo de directivo actúa con base en cálculos utilitarios de consecuencias (Simon, 1979).

Los supuestos del enfoque de selección estratégica reflejan esa representación del individuo, sobre todo en lo que se refiere al papel del directivo. Se cree que el gerente profesional de Chandler (1962), el estratega de Andrews (1965), el administrador defensivo, prospector o analítico de Miles y Snow (1978), así como el ejecutivo competitivo de Porter (1986) expresan imágenes rescatadas de la percepción del directivo esencialmente como agente económico. Unidas, tales imágenes contribuyen para componer el modelo de ser humano que, en realidad, parece surgir del enfoque analizado: el detentor del poder organizacional de Child (1972).

El detentor del poder, a semejanza del hombre económico, actúa en el sentido de maximizar esfuerzos para el establecimiento de los cursos de acción estratégica, con el objetivo de atender a aspiraciones objetivas. Posee también autonomía para coordinar las actividades y los rumbos de la organización y deliberar sobre ellos, característica que lo encuadra en la categoría de agente. Así, sus atribuciones comprenden la selección de dominios de producto y de mercado, de tecnologías apropiadas para la producción y distribución de los productos ofrecidos, además de la creación de un sistema de información, de comunica-

ción y de control de las operaciones, preparando a la organización para ajustarse al medio ambiente (Child, 1972; Miles y Snow, 1978).

Ese directivo se garantiza tales prerrogativas por su habilidad para controlar situaciones críticas o para asignar recursos escasos. Integra un grupo que ejerce influencia mediante la capacidad de articular intereses personales y organizacionales y, ocasionalmente, de manipular fuerzas internas y externas, de acuerdo con su evaluación de las circunstancias ambientales. En otras palabras, es un agente económico que propicia la vinculación entre la organización y el ambiente, y se encuentra en la posición de efectuar selecciones estratégicas, porque forma parte de la coalición dominante que supera con su actuación la de los otros miembros organizacionales.

Según Simon (1979), el hombre económico trata con el mundo real de modo objetivo y enfrenta toda su complejidad, lo que le confiere una omnisciencia racional, destacada principalmente por economistas ortodoxos. Factores como el entusiasmo por modelos matemáticos de decisión, resultado de la introducción de sistemas computacionales en las organizaciones, han acentuado la defensa de tal concepción.

Por otra parte, el advenimiento del computador también ha revitalizado la investigación sobre el aparato cognoscitivo, así como el desarrollo de la teoría de los costos de transacción ha obligado a los economistas a admitir la existencia de racionalidades imperfectas (Knudsen, 1995; Gardner, 1996). Cuestiones de esa naturaleza han permitido enfocar el análisis hacia los problemas de percepción presentes en el contexto organizacional, llevando a la consecuente aceptación de otro modelo de ser humano, con características análogas a aquel designado por Simon (1979).

Subyacente a la definición de hombre administrativo, se encuentra la idea de que los individuos son predominantemente impulsados en el trabajo por estímulos económicos, pero se contentan con las posibilidades a su alcance. Interactúan, comparten valores e intereses, asumiendo objetivos de la organización, según su grado de identificación con grupos internos o externos. Se preocupan en desempeñar con capacidad las tareas relacionadas con el cargo que ocupan, y en la posición de directivos diseñan estructuras y procesos, según percepciones e interpretaciones compartidas con los demás miembros organizacionales (March y Simon, 1958; Simon, 1979).

En esa visión, el directivo, al formular estrategias, no dispone de toda la información necesaria y tampoco posee la capacidad intelectual para tratar simultáneamente con una gran cantidad de esta información, además de que sufre las presiones del tiempo. De esa forma, al contrario de lo preconizado en la visión del hombre económico, escoge una alternativa sin tener la posibilidad de analizar todas las alternativas de solución y de anticipar sus respectivos resultados. Ante esa situación, formula un curso de acción satisfactorio entre aquellos que logró delimitar, a partir de sus percepciones y experiencias; por tanto, su comportamiento es intencional, pero limitadamente racional (Simon, 1979).

Tomando como base las premisas sustentadas en el enfoque cognoscitivo, se encuentra un concepto de individuo que se equipara con la representación del hombre administrativo. El reconocimiento de sesgos y mapas cognoscitivos, de esquemas interpretativos, además

de la explicación de la relación entre acción e interpretación, parecen reflejar el uso de un modelo de ser humano que actúa dentro de la organización como un agente sicosocial, según se capta en el análisis de los estudios de Giddens (1978), Ranson, Hinings y Greenwood (1980), Huff (1990), Laroche y Nioche (1994), entre otros autores.

Esta clase de individuo se retrata como un ser que aprehende la realidad mediante categorizaciones mentales, efectuadas para decodificar la conexión entre sus componentes, y las utiliza para percibir y comprender situaciones y eventos, sobre todo en ausencia de certezas. Comparte y renueva el conjunto de significados que resultan mediante la interacción social y los exterioriza en forma de valores/creencias e intereses. En su asociación con grupos ocupacionales, sobre todo con aquellos localizados en la cumbre de la jerarquía, puede utilizar esos estándares cognoscitivos para proponer operaciones y arreglos organizacionales, y cuando tiene éxito, logra convertirlos en fuente de orientación para la conducta de otros individuos, obteniendo influencia dentro de la organización. Por tanto, es portador de múltiples racionalidades y, ante la necesidad de formular acciones estratégicas, las emplea para contemporizar en el esfuerzo de búsqueda de alternativas, que conduzcan a la satisfacción con los resultados. En el enfoque cognoscitivo, el que decide (agente sicosocial) se vislumbra como un individuo que se concentra únicamente en los aspectos percibidos como esenciales para solucionar el problema que afronta, originarios de intenciones y de modos de interpretación.

Según el ejemplo de lo observado por Schneider y Angelmar (1993), en su evaluación de las investigaciones realizadas sobre la cognición en las organizaciones, se puede captar entre líneas de la descripción anterior que la cognición individual produce acción organizacional y, consecuentemente, desempeño. Sin embargo, imprimir cualquier dirección causal a esa relación revela una respuesta precipitada, frente a la idea de reciprocidad entre acción e interpretación. La comprensión más correcta quizá se derive de la constatación de Scott (1995), de que los sistemas de significados compartidos son tratados en el enfoque cognoscitivo como facetas subjetivas e internas. Se destaca aún el hecho que la atención de sus adeptos se vuelve predominantemente hacia la comprensión de los contenidos y de los procesos mentales de los directivos.

No obstante, la naturaleza del fenómeno de la estrategia organizacional requiere argumentos que permitan vislumbrar el otro lado de la ecuación, es decir, la influencia de los sistemas de significados objetivos y externos al individuo sobre su acción. Esto es proporcionado por el enfoque institucional.

La representación de individuo emergente de los principios del enfoque institucional se asemeja a aquella identificada en el enfoque cognoscitivo, en lo concerniente al mecanismo de desarrollo mental de estándares de significados y de interpretación, y al modo como se utilizan para la formulación de la estrategia organizacional. Sin embargo, según esclarecen DiMaggio y Powell (1991), el enfoque institucional enfatiza las propiedades de instituciones, ampliando el foco del análisis más allá de las consecuencias directas de atributos y motivos individuales o de selecciones autónomas. Vislumbra la acción como inmersa (*embedded*) en el contexto social, por tanto impregnada del ambiente, lo que torna la racionalidad de los individuos más compleja que aquella asumida por el hombre económico y por el actor sicosocial.

En otras palabras, los partidarios del enfoque institucional consideran que el comportamiento individual es modelado por estándares creados y compartidos en la interacción, pero incorporados en forma de normas y reglas objetivas, cristalizadas en la sociedad como concepciones legitimadas sobre la manera más eficaz de funcionamiento de las organizaciones. Por tanto, según la orientación de los dictámenes sociológicos de Berger y Luckmann (1967), las investigaciones emprendidas sobre todo por DiMaggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1983) y Scott (1983, 1995) transmiten implícitamente un concepto de individuo como actor social: un ser que adopta un papel o identidad en la visión de los teóricos cognitivos, cuyas características se esbozan de acuerdo con las expectativas de grupos externos sobre quién es él y la manera como debe enfrentar ciertas situaciones. Empleados con derechos y responsabilidades o gerentes con la obligación y capacidad de planear, gerenciar, dirigir y controlar, se configuran como tipos de actores desempeñando papeles socialmente contruidos, dotados de distintos conocimientos y habilidades para ejercer actividades organizacionales.

Según esa perspectiva, el individuo que está en el cargo de directivo debe “interpretar un papel” (*enact*) más que actuar. En la vida cotidiana de la organización, confronta escogencias pero establece alternativas, resultados, intereses y objetivos, con base en criterios de referencia definidos y consolidados por estructuras y sistemas sociales como el Estado, la industria y asociaciones profesionales, entre otros. Ante la incertidumbre o la ambigüedad, en especial, obedece a las exigencias gubernamentales, imita estrategias formuladas por los competidores o implementa procedimientos adoptados por redes profesionales, con la intención de obtener beneficios y recursos y, por consiguiente, recluta apoyo y aceptación para la organización (DiMaggio y Powell, 1983). Por ejemplo, el hecho de poseer certificaciones de la serie ISO-9000 se reviste de importancia, al posibilitar el alcance o la conservación de legitimidad ambiental. Por otra parte, si ocurre un conflicto entre demandas internas y externas, el directivo puede evitar o desafiar la conformidad, pero con el riesgo de amenazar la supervivencia de la organización, como advierte Oliver (1991). En fin, el concepto de ser humano en el enfoque institucional se fundamenta en la idea de construcción socialmente modelada de un sistema común de significados organizacionales.

En síntesis, como se observa en el cuadro 1, en el enfoque de la selección estratégica, el individuo se visualiza como agente económico: un ser racional, autónomo, integrante de una coalición dominante, que formula estrategias organizacionales a partir de la evaluación de las circunstancias ambientales, con el objetivo de maximizar los resultados. En el enfoque cognoscitivo, se manifiesta como agente sicosocial, un ser portador de múltiples racionalidades que define estrategias según percepciones e interpretaciones compartidas de la realidad, en búsqueda de resultados satisfactorios. En el enfoque institucional, se considera que se comporta como actor social al formular acciones estratégicas con base en los significados atribuidos a las reglas de funcionamiento de las organizaciones institucionalizadas en la sociedad.

Cuadro 1
Componentes de la representación del individuo en los tres componentes.

Representación	Enfoque de la selección estratégica	Enfoque cognoscitivo	Enfoque institucional
Individuo	Agente económico: • Ser racional, autónomo. • Formulación de estrategias según la evaluación de las circunstancias ambientales, buscando la maximización de los resultados.	Agente sicosocial: • Ser con múltiples racionalidades. • Formulación de estrategias según percepciones e interpretaciones compartidas de la realidad, buscando la satisfacción de los resultados.	Actor social: • Ser social. • Formulación de estrategias según significados atribuidos a las reglas de funcionamiento organizacional institucionalizadas en la sociedad.

Respecto a la representación de la organización, el análisis de la literatura permite constatar que los intentos de delimitación del concepto priorizan variadas instancias para diferenciarla de otras clases de agrupaciones colectivas. Según Bastos (2000), existen por lo menos dos fuentes de tensión asociadas a esa acción: la primacía de las acepciones de proceso o de entidad. Tales acepciones se refieren a los aspectos, verbal o sustantivo, presentes en el empleo cotidiano de la palabra y, como resultado, la prioridad colocada en las acciones de los integrantes o en las dimensiones de la organización. En la práctica, ellas se entrelazan, demostrando que las diferencias son apenas de énfasis o de formas de concebir la naturaleza de la relación entre los actos individuales y sus consecuencias.

A título de ilustración, Bastos (2000) constata que en la matriz conceptual iniciada por el movimiento de las relaciones humanas y perfeccionada por la teoría comportamental, sobresale la instancia procesal del acto de organizar. Barnard (1938: 101), por ejemplo, presume la existencia de una organización “cuando (1) hay personas aptas para comunicarse entre sí (2) que desean contribuir con su acción (3) para la realización de un propósito común”.

A su vez, fundamentándose en las teorías estructuralista y contingencial, definiciones posteriores destacan la idea de organización como entidad o estructura concreta, tangible y relativamente estable, cuyos componentes responden por una parte del comportamiento de los individuos que en ella trabajan. Los conceptos que resultan destacan la combinación de tres características organizacionales:

- Primera, la organización se concibe como una colectividad orientada hacia el alcance de objetivos específicos; esta búsqueda se considera intencional, porque su cumplimiento requiere la coordinación entre relaciones funcionales y actividades desempeñadas de manera sistemática. Los objetivos son específicos en la medida que son definidos en forma clara y proporcionan criterios precisos para la selección de alternativas de acción.

- Segunda, la organización exhibe una estructura formal: un conjunto de rutinas, reglas y procedimientos explícitos y jerárquicamente distribuidos.

- Tercera, los estudiosos declaran que las operaciones organizacionales son influenciadas por demandas ambientales.

La búsqueda de la representación de organización, subyacente al desarrollo del enfoque de la selección estratégica, revela el predominio de un concepto de organización que parece fundamentado en la concepción de entidad. Al investigar el crecimiento de grandes corporaciones norteamericanas, Chandler (1962) asume la propuesta sustantiva para describir la adopción de arreglos estructurales y estrategias de mercado en el transcurso del período formador del capitalismo moderno. Al remitirse a los problemas empresariales, de ingeniería y administrativos con los cuales los directivos deben lidiar para obtener la alineación de la organización con el ambiente, Miles y Snow (1978) enfatizan, sobre todo, exigencias estructurales y tecnológicas. Child (1972), igualmente, se concentra en esa acepción, al situar en las etapas del ejercicio de la selección estratégica la delimitación de objetivos, la evaluación de expectativas y tendencias ambientales, la implantación de un cuadro de personal, de tecnologías y de un arreglo estructural congruentes con la acción planeada, de acuerdo con las preferencias de los integrantes de la coalición dominante de la organización.

Por tanto, se cree que según el prisma del enfoque de la selección estratégica, la organización se vislumbra como sistema racional, deliberadamente instituido para la consecución de objetivos específicos y susceptibles de ser negociados, por parte de aquellos que tienen el poder de establecer los medios para alcanzarlos. Se configura también como entidad productiva y así comercializa productos o servicios, y se estructura por actividades formalizadas e interdependientes, delineadas de acuerdo con requisitos tecnológicos y demandas del ambiente.

En épocas recientes, ante el creciente cuestionamiento a la perspectiva de la organización como objeto, se ha rescatado la acepción verbal, reubicando al individuo y los procesos organizativos en el centro de análisis. Esta posición se fortaleció a partir de la propagación de la corriente del constructivismo social, responsable por el énfasis en el efecto de la acción en la producción y reproducción de las estructuras sociales (Giddens, 1978), lo que ha contribuido a despertar el interés de los estudiosos en la influencia de la cognición en la formulación de estrategias.

Gardner (1996) afirma que la ciencia cognoscitiva tiene el objetivo de comprender el origen, la producción y el uso del conocimiento. Al trasponer tal idea al contexto de la organización y combinarla con su intrínseca instancia funcional, es posible entonces suponer que, para los cognoscitivistas, ella se configura como un conjunto de reservas localizadas de conocimiento, que reflejan el proceso de aprehensión de la realidad mediante el uso de mecanismos mentales.

Por otra parte, debe retomarse la concepción de Giddens (1978): la estructura es tanto un medio como un resultado de la acción. Delinear esa concepción conduce a la comprensión de las prácticas organizacionales desde una perspectiva más dinámica, como producto de una estructura construida “para reflejar y facilitar significados [la cual] describe tanto la estructura prescrita, como las configuraciones de interacción realizadas y la medida en que ellos son mutuamente constituidos y constitutivos” (Ramson,

Hinings y Greenwood, 1980: 3). En esos términos, se supone que la estructura de la organización contempla dos aspectos interdependientes: (1) la estructura prescrita, correspondiente a la disposición formal de niveles jerárquicos, de reglas y de procedimientos que normatizan las actividades; y (2) los estándares emergentes de interacción, producto de la percepción y de la interpretación continuas de reglas y procedimientos en la rutina diaria de la organización. El intercambio entre estándares normativos y estándares de interacción se efectúa mediante la articulación entre valores/creencias e intereses, agrupados en esquemas interpretativos. De ese modo, estrategias de acción se formulan mediante la lectura intersubjetiva y constante de la estructura y de los procesos organizacionales, que permite la elaboración de una respuesta adecuada a las exigencias ambientales (Ranson, Hinings y Greenwood, 1980; Hinings y Greenwood, 1988).

En esa línea de razonamiento, emerge de este enfoque una representación de la organización como un universo cognoscitivo, en el cual los objetivos, la misión, la jerarquía de autoridad, las descripciones de cargos y los procedimientos operacionales dejan de ser mirados como características concretas y se vuelven artefactos simbólicos, proyectados sobre una base de conocimientos que refleja la manera como los individuos perciben e interpretan la realidad organizacional. Ese universo está formado por reservas localizadas de conocimiento y artefactos simbólicos, creados por significados compartidos y movilizados por actores en interacción. Esa definición ratifica la afirmación de Hinings y Greenwood (1988) de que las organizaciones se comprenden mejor en términos de estándares, en lugar de visualizarlas de manera exclusiva como dimensiones.

La transición del énfasis del sustrato sustantivo a la instancia verbal en el concepto de organización fue también impulsada bajo la égida de la tradición fenomenológica de Berger y Luckmann (1967) y de Weick (1987). Según Weick (1987), en particular, el término organización contempla más orden, coordinación y sistematización que lo que se descubre en la observación de personas trabajando juntas en una situación real. El orden es transitorio, impuesto en medio de la eclosión de intereses divergentes, competencia profesional, rotación de empleados y recursos inciertos. Por tanto, las actividades están sujetas a la constante definición y redefinición, según lo explicado arriba y, por consiguiente, la organización no es una entidad sino un sistema social conectado, construido en interacción.

Entre los institucionalistas, Meyer y Rowan (1983) observan esa situación como oportunidad para el surgimiento de organizaciones guiadas por reglas y creencias, o mitos racionales, institucionalizados en un campo específico de relaciones, que proporcionan orden y significado a sus rutinas y arreglos estructurales, además de que sirven de referencia para escogencias y acciones, sobre todo aquellas de naturaleza estratégica. A pesar de ello, argumentan que la incorporación de concepciones socialmente construidas puede chocar con criterios internos de eficiencia, porque no siempre las reglas externas suministran orientaciones claras y precisas para la práctica diaria de las actividades técnicas. Por tanto, para mantener la conformidad ambiental, la organización busca proteger su estructura y efectúa vínculos entre los procedimientos administrativos y los técnicos. Al evitar la interdependencia funcional, ella minimiza la posibilidad de ocurrencia de inconsistencias, disputas y conflictos, preserva la estabilidad de las operacio-

nes internas y garantiza el soporte ambiental. Finalmente, al demostrar que actúa de acuerdo con normas definidas y racionalizadas en la sociedad, la organización obtiene legitimidad y asegura su supervivencia y capacidad de expansión, mediante la creación de oportunidades para asignar más recursos e implementar innovaciones.

Cabe elucidar que en el enfoque institucional no se excluye la posibilidad de que existan organizaciones predominantemente orientadas por la lógica de la eficiencia, en las cuales se privilegia la naturaleza técnica del proceso productivo, según se observa en la elaboración de la representación del ambiente, presentada a continuación. Sin embargo, en su esencia, el concepto de organización aquí transmitido se fundamenta en el desencadenamiento del proceso de institucionalización y en su efecto sobre la acción. Así, desde la óptica de este enfoque, la organización parece verse como una arena social, parte integrante de un sistema de relaciones de un campo específico, constituida por actividades estandarizadas y conectadas que reflejan normas y reglas sociales.

En resumen, en el enfoque de la selección estratégica, la organización se considera un sistema racional, compuesto por actividades formalizadas e interdependientes, establecidas de acuerdo con exigencias tecnológicas y ambientales y deliberadamente definidas para la consecución de objetivos específicos y negociables. En el enfoque cognoscitivo, la organización se revela como universo cognoscitivo, formado por reservas localizadas de conocimiento y artefactos simbólicos creados por significados intersubjetivamente compartidos y movilizados en la interacción de los individuos. En el enfoque institucional, la organización se visualiza como arena social o componente del sistema de relaciones de un campo específico, formado por actividades estandarizadas y articuladas, que expresan normas y reglas sociales (véase cuadro 2).

Cuadro 2

Componentes de la representación de la organización en los tres enfoques.

Representación	Enfoque de la selección estratégica	Enfoque cognoscitivo	Enfoque institucional
Organización	<p>Sistema racional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidad productiva. • Actividades formalizadas e interdependientes, delineadas por exigencias tecnológicas y ambientales y deliberadamente definidas para el logro de objetivos específicos y negociables. 	<p>Universo cognoscitivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reservas localizadas de conocimientos y artefactos simbólicos. • Significados intersubjetivamente compartidos y movilizados por actores en interacción. 	<p>Arena social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Componentes del sistema de relaciones de un campo específico. • Actividades estandarizadas y conectadas de manera laxa. • Normas y reglas sociales.

La línea de razonamiento seguida hasta el momento expresa la idea de que las organizaciones no son autosuficientes: para seguir existiendo, necesitan conectarse con el ambiente. Las investigaciones inspiradas en la teoría contingencial sugieren que, en una esfera más amplia, el ambiente es complejo, con múltiples facetas y común a todas las organizaciones, y abarca dimensiones tecnológicas, económicas, legales, culturales, demográficas y así sucesivamente. Además de inserta en un ambiente general, cada organización también trata con un segmento ambiental próximo y específico, designado como ambiente de tarea (Dill, 1958). En éste se encuentran los individuos, grupos e instituciones con los cuales la organización se empeña en establecer relaciones de intercambio de recursos y de información, necesarias para alcanzar sus objetivos.

El análisis demuestra que el concepto de ambiente adoptado por el enfoque de la selección estratégica equivale al ambiente de tarea. Andrews (1965) concibe el modelo SWOT (DOFA en español) con base en la admisión de la influencia del ambiente en el proceso de definición de la estrategia organizacional y, así, propone la evaluación de los aspectos internos a la luz de las circunstancias externas. Miles y Snow (1978) presentan una tipología en la que clasifican estrategias de acuerdo con la alineación de la organización a dominios de producto y de mercado, preconizando entonces un *continuum* de comportamiento adaptativo a las características de la industria, donde ella se sitúa. Porter (1986: 22) identifica las fuerzas competitivas en el ambiente, que afectan la formulación de estrategias, refiriéndose a proveedores, competidores y compradores, y afirma que “el aspecto principal del medio ambiente de la empresa es la industria o las industrias donde ella compete”. Child (1997) supone el predominio de la idea de ambiente de tarea, cuando desarrolló el concepto de selección estratégica, fundamentado en el reconocimiento de que las estrategias definen la relación entre la organización y el ambiente. En resumen, el ambiente se representa como el mercado o el segmento externo más cercano a la organización, que suministra las informaciones y los recursos técnicos y financieros necesarios para su desempeño.

Es importante aclarar que el concepto de ambiente de tarea delineado en la teoría contingencial corresponde a aquel utilizado en el enfoque de la selección estratégica únicamente en lo concerniente a sus características y no necesariamente en el aspecto de la relación entre la organización y el ambiente (proceso de adaptación). En la teoría contingencial, se parte del supuesto de que el ambiente impone restricciones, coacciones, problemas e incertidumbres que deben enfrentarse, puesto que la supervivencia de la organización depende del ajuste a tales circunstancias. Aunque resquicios de esa idea hayan permanecido en las investigaciones que dieron inicio a su desarrollo, en el enfoque de la selección estratégica sobresale la habilidad del directivo para percibir las condiciones ambientales y revertirlas en favor de la organización, por medio de la formulación de acciones estratégicas.

El enfoque cognoscitivo desafía la definición de prácticas organizacionales, dentro de una telaraña de relaciones externas y sustratos tangibles. Según quienes proponen este enfoque, el ambiente parece un rótulo conveniente para designar las actividades organizadas en la sociedad, generadas por individuos que se esfuerzan intelectualmente

para darles sentido a sus actos. En ese caso, no existen amenazas u oportunidades ambientales concretas, sólo registros de acciones, materiales y simbólicas, transformados en realidad colectiva. Según las palabras de Weick (1995), es la fabricación de sentido o *sensemaking*.

Encontrar un sentido implica convertir experiencias y eventos en algo inteligible, mediante la comprensión de las relaciones y de los elementos que los constituyen. Para ello, se emplean mapas cognoscitivos. De manera análoga al uso de mapas cartográficos, los cognoscitivos resaltan a cuáles factores el individuo confiere mayor atención en un determinado contexto. Retratan la situación tal como el individuo la percibe, su modo propio de hacer las cosas, intermediado por sesgos cognoscitivos y concretado en la utilización de esquemas interpretativos (Huff, 1990; Fiol y Huff, 1992; Laroche y Nioche, 1994; Weick, 1995).

En esa perspectiva, el ambiente no asume el carácter de un objeto palpable o de un sustrato con características y dimensiones susceptibles de delimitación y descripción, como lo consideran los adeptos de otros enfoques en estudio. El ambiente aquí es fruto de la percepción y de la interpretación de redes de relaciones externas, que ganan coherencia y consistencia en la formulación de cursos de acción. En otras palabras, los integrantes de la organización no ven el ambiente, pero lo construyen en sus mentes en la forma de estándares de significados y modos intersubjetivos de interpretación. Por tanto, se cree que es definido como dominio cognoscitivo o depósito de estándares de significados, creados por individuos y organizaciones en permanente intercambio de interpretaciones de eventos.

Una cuestión implícita en esa representación y que todavía despierta una cierta polémica, es la demarcación de las fronteras entre la organización y el ambiente. Si en el enfoque de la selección estratégica el ambiente se considera una especie de factor limitante, de cuyas oscilaciones la organización debe protegerse, y en el enfoque cognoscitivo es una abstracción mental, en la teoría institucional él surge como instancia que se infiltra en el cotidiano organizacional. Desde tal perspectiva de análisis, las organizaciones están inmersas en ambientes de los cuales retiran y les transmiten modos adecuados de acción, sobre todo de naturaleza estratégica. Específicamente, ellas se encuentran en sectores sociales.

El sector social incluye las organizaciones que operan en un mismo campo, para fabricar productos y prestar servicios similares, y aquellas con las cuales ellas mantienen vinculación a nivel local, regional, nacional e internacional (Scott y Meyer, 1991). En ese sentido, los componentes de un sector social se interconectan funcionalmente, aunque estén ubicados en posiciones geográficamente lejanas y sus actividades se orienten por lógicas diferenciadas y definidas de acuerdo con los ambientes técnicos e institucionales que los envuelven.

El ambiente técnico se caracteriza por una dinámica de funcionamiento que destaca el intercambio de un bien o unos servicios, de manera que las organizaciones que en él se sitúan concentran sus energías en el control y en la coordinación de los procesos productivos y son evaluadas por la eficiencia en términos de cantidad y calidad. El ambiente institucional, a su vez, realza la elaboración y la difusión de reglas y procedimien-

tos a los cuales las organizaciones deben someterse para obtener apoyo y legitimidad contextual. Tales requisitos proceden del Estado, de redes profesionales e incluso de empresas competidoras, que evalúan a las organizaciones por la adecuación del arreglo estructural a sus exigencias. Hay también sectores cuyos componentes pertenecen tanto al ambiente técnico, como al ambiente institucional. Eso sugiere que las organizaciones de un sector social están sujetas a presiones de carácter técnico e institucional, en distintas proporciones (DiMaggio y Powell, 1983; Scott y Meyer, 1991; Machado-da-Silva y Fonseca, 1996).

Las anteriores ideas revelan, por tanto, que la definición de las acciones organizacionales está influenciada por un amplio conjunto de redes de relaciones concretas. En los términos del presente trabajo, el ambiente es, entonces, considerado por los adeptos del enfoque institucional, como un sector social, o un campo externo que posee organizaciones fabricantes de productos o prestadoras de servicios similares, además de organizaciones responsables de la promulgación de reglas de funcionamiento organizacional y de alcance de la legitimidad ambiental.

En síntesis, como se verifica en el cuadro 3, en el enfoque de la selección estratégica se puntualiza el ambiente de tarea, considerando el mercado o segmento externo más cercano a la organización, que proporciona la información y los recursos técnicos y financieros necesarios para su desempeño. En el enfoque cognoscitivo, el ambiente se considera un dominio cognoscitivo, o depósito de estándares de significados, creados por individuos y organizaciones en permanente intercambio de interpretaciones de eventos. En el enfoque institucional, el ambiente se representa como sector social, o campo externo que incluye organizaciones que ofrecen productos y servicios semejantes y de organizaciones que estipulan reglas de funcionamiento y de obtención de la legitimidad contextual.

Cuadro 3

Componentes de la representación del ambiente en los tres enfoques.

Representación	Enfoque de la selección estratégica	Enfoque cognoscitivo	Enfoque institucional
Ambiente	Ambiente de tarea: <ul style="list-style-type: none"> • Mercado o segmento más cercano a la Organización. • Informaciones y recursos técnicos y financieros necesarios para el desempeño de la organización. 	Dominio cognoscitivo: <ul style="list-style-type: none"> • Depósito de estándares de significados. • Estándares de significados creados por individuos y organizaciones en permanente intercambio de interpretaciones de eventos. 	Sector social: <ul style="list-style-type: none"> • Campo externo. • Organizaciones que ofrecen productos y servicios semejantes y organizaciones que estipulan reglas de funcionamiento y de obtención de la legitimidad ambiental.

III. DIMENSIÓN DE ANÁLISIS

El análisis de las concepciones delineadas sobre un fenómeno, a la luz de parámetros teóricos, suscita también derivaciones metodológicas. De esa forma, con base en los presupuestos sobre el individuo, la organización y el ambiente, se observa que la dimensión de análisis, según los adeptos del enfoque de la selección estratégica, es el actor, especialmente aquel que ocupa posiciones de poder, y sus percepciones objetivas de la situación en la que se verifica la necesidad de definir estrategias. Respecto al propio concepto de selección estratégica, como un proceso en el cual los miembros de la coalición dominante deciden sobre cursos de acción, el razonamiento y la argumentación parecen orientados a clarificar el modo como se utilizan los esfuerzos individuales para alcanzar resultados organizacionales.

En ese sentido, Chandler (1962) define estrategia fundamentado en el papel activo ejercido por los individuos en la modificación de la estructura. De modo similar, Child (1972) defiende la adopción de la idea de selección estratégica, enfatizando la autonomía de los que toman decisiones y su responsabilidad en la promoción de conexiones entre la organización y el ambiente. Miles y Snow (1978) atribuyen el éxito de esa conexión a la habilidad de los directivos en solucionar, simultánea y continuamente, los problemas empresariales, de ingeniería y administrativos. En esa misma línea de razonamiento, Andrews (1965) asocia todo el proceso de formación de estrategias a la figura de los directivos de la organización y llega a designarlos arquitectos del propósito organizacional.

A su vez, los partidarios del enfoque cognoscitivo privilegian la misma dimensión de análisis. La diferencia se encuentra en su interés en captar, además de las percepciones, las interpretaciones compartidas de la situación en la cual surge la necesidad de definir estrategias. Ese interés es explicable, incluso por la preocupación en entender los contenidos y los mecanismos mentales y su influencia en la formulación de acciones y decisiones, observada como el impulso para el desarrollo de este enfoque particular.

Desde esa perspectiva, Makridakis (1990) enumeró generalizaciones y sesgos cognoscitivos utilizados por los directivos para simplificar el proceso de resolución de problemas. Laroche y Nioche (1994) y Huff y colaboradores (*véanse* Huff, 1990; Fiol y Huff, 1992) identificaron la manera como los significados se atribuyen a un determinado contexto, mediante el uso de mapas cognoscitivos. Ranson, Hinings y Greenwood (1980) y Hinings y Greenwood (1988) se dedicaron a la comprensión de la aprehensión y elaboración de elementos simbólicos, explorando las nociones de esquemas interpretativos, provincias de significados y arquetipos organizacionales. Vale destacar también el rescate, por esos estudiosos, de las ideas de Simon (1979) acerca de las limitaciones de la racionalidad y de las características del hombre administrativo, que ofrecen una base a la representación de individuo subyacente a este enfoque.

Por último, los seguidores del enfoque institucional puntualizan las propiedades estructurales de los contextos interno y externo, dentro de los cuales la estrategia es definida, guiados por la necesidad de profundizar el concepto de ambiente y examinar el efecto, en la acción organizacional, de facetas ambientales desdeñadas hasta entonces,

como los valores/creencias y las reglas socialmente constituidas. En esa perspectiva crecen en importancia los conceptos de ambiente técnico y de ambiente institucional, como facetas significativas de la dimensión contextual, así como la acepción de inmersión social (*embeddedness*) de las organizaciones, lo que implica un permanente proceso de mutua constitución en la relación organización/ambiente. Por tanto, como puede verificarse en la presentación de los criterios teóricos, los estudios realizados por Meyer y Rowan (1983) y Scott (1983) se concentran alrededor de temáticas como el examen de los aspectos regulativos, cognoscitivos y normativos de las instituciones, la incorporación de la legitimidad ambiental y la identificación de fuentes potenciales de requerimientos institucionales.

IV. CONSIDERACIONES FINALES

La realización del presente trabajo fue orientada por la inquietud en cuanto a la necesidad de construir un cuadro referencial más adecuado para sustentar la formulación de estrategias en las organizaciones. Para ello, se buscó sobrepasar el clásico esquema de la selección racional, todavía empleado en el desencadenamiento de tal proceso, y rescatar la influencia de otros factores, como la cognición y las fuentes externas de normalización y de legitimación.

Del análisis se dedujo que, impulsados por la lógica utilitarista, los proponentes del enfoque de la selección estratégica han movilizado esfuerzos en el sentido de reproducir, en la época actual, una parte del escenario de combate propiciado por el origen militar del vocablo estrategia. Imágenes de subalternos disciplinados, opositores derrotados, aliados mancomunados y la carrera para tomar la vanguardia han sido evocadas durante el examen de sus presupuestos. En la práctica organizacional, tal visión puede concretarse mediante la elaboración de secuencias de procedimientos para trazar alternativas de acción por individuos detentores del poder, para ser ejecutadas por aquellos que aún pretenden obtenerlo, a fin de lograr objetivos y conquistar el mercado. El éxito alcanzado termina por incitar a otras organizaciones a recorrer el mismo camino, provocando la búsqueda incesante de fórmulas y manuales que serán seguidos paso a paso (Carrieri, 1998).

Ejemplos de aplicación de ese razonamiento lineal y racional en la implementación de acciones ofensivas o defensivas se encuentran en los trabajos de Andrews (1965) y de Child (1972), con la prescripción de modelos para la identificación de fortalezas y debilidades, para la evaluación de la posición de la organización, con el objeto de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas ambientales. Se destaca también Porter (1986) y su preocupación en proyectar acciones para neutralizar o superar la competencia en el juego competitivo, capturando la noción de estrategia como maniobra, en los términos de Mintzberg (1987).

Ante tales modelos, las diferencias entre las organizaciones son olvidadas por los directivos, o al menos señaladas como indicativo de ineficacia. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) atestiguan que el análisis SWOT (DOFA) se ha mostrado como una

herramienta muy conveniente en manos de consultores, convencidos de la inutilidad de gastar más que unos pocos días de trabajo con la implementación de estrategias.

Sin embargo, se alega que tales diferencias son susceptibles de arrojar resultados distintos con el uso de las mismas técnicas. Como afirma Granovetter (1985), el problema se encuentra en el hecho que teorías de esta naturaleza operan de acuerdo con una concepción subsocializada de la acción, lo que incapacita a sus seguidores para reconocer la variedad del mundo organizacional, que no se rinde simplemente a la lógica universalizadora, basada en nociones de eficiencia y de mercado. Se agrega también la ausencia de cualquier reflexión en cuanto a la posibilidad de que diferentes individuos perciban de manera distinta la misma ocurrencia ambiental, defendida por el enfoque cognoscitivo.

Al resaltar la interferencia de mecanismos mentales en la selección intencional, el enfoque cognoscitivo ha ofrecido una contribución relevante para la construcción del conocimiento sobre el tema, suavizando la exploración de la connotación militar, además de suplir una parte de la demanda por herramientas más sensibles a los aspectos involucrados en la formulación de estrategias organizacionales. En particular, el uso de mapas cognoscitivos se ha mostrado muy útil, tanto para explicar conceptualmente la manera como los elementos de la realidad son estructurados y categorizados a nivel mental, como para apoyar el desarrollo de procesos organizacionales.

Sin embargo, el entusiasmo generado por las posibilidades de aplicación de los conceptos desarrollados por el enfoque cognoscitivo no ha sido suficiente para calmar la ansiedad por una mejor comprensión del proceso de delineamiento de estrategias organizacionales, en la medida que ello requiere elucidar el vínculo entre la organización y el ambiente. En esa perspectiva, el enfoque institucional, además de superar la tendencia de vislumbrar la acción estratégica como una simple consecuencia del ajuste entre necesidades organizacionales y presiones ambientales, ha permitido examinar esa relación desde dos bases reveladoras: la de reciprocidad y la de legitimación. Se cree que la idea que mejor traduce la esencia de tal conexión es la concepción de inmersión social (*embeddedness*), lanzada por Granovetter (1985) y acogida por el enfoque institucional.

Encarar la organización como socialmente inmersa en el contexto ambiental presupone redireccionar el razonamiento de afuera hacia adentro, transfiriendo el foco de análisis del discernimiento de la eficiencia o no de estructuras y procesos internos, hacia la incorporación de los significados externos a los principios de acción estratégica. Específicamente, suponer que las propiedades del nivel macro de la relación entre organización y ambiente generan efectos recíprocos en el nivel micro de la conducta organizacional. Por tanto, organizaciones que sobreviven a circunstancias plenas de incertidumbre y de competencia pueden no ser las más eficientes, en la visión de los adeptos del enfoque de la selección estratégica; pero ellas persisten y son exitosas porque buscan someterse a los estándares normativos de legitimidad, consolidados en el sector social, a partir de su interpretación. En ese caso, la definición de estrategias organizacionales se torna predominantemente guiada por el empleo de esquemas interpretativos, como categorías cognoscitivas que condicionan la lectura interna y la consecuente aceptación externa.

VALERIA S. DA FONSECA, CLOVIS L. MACHADO-DA-SILVA

Con ese prisma, los enfoques analizados en el presente trabajo se complementan y suministran una muestra de la riqueza de posibilidades de estudios y de acción, que el campo de la administración estratégica les ofrece a los académicos y a los profesionales que actúan en áreas asociadas a las actividades organizacionales. A pesar de las dificultades inherentes a cualquier intento de conciliación entre enfoques fundamentados en distintas disciplinas del conocimiento, como la necesidad de compatibilizar lenguajes y conceptos, los resultados hasta aquí encontrados revelan que la conversación puede hacerse efectiva, ampliándose el límite de lo que generalmente se considera suficiente para explicar y ejecutar las acciones organizacionales.

Además, se entiende que, en tiempos de globalización, ya no cabe defender la fragmentación analítica cuando el asunto es la formación de estrategias, y tampoco la segmentación práctica manifestada en el uso de una clasificación jerárquica que trata el concepto en términos de la división en estrategias corporativas, empresariales o funcionales. Este análisis sugiere que la estrategia es un fenómeno único y organizacional, a cargo de los directivos, pero es el fruto de la dinámica de interacción entre agentes internos y externos, involucrados por circunstancias económicas, sociales e históricas específicas. Así, la estrategia es un fenómeno amplio y complejo, capaz de moldear y de transformar las organizaciones.

La profesora Silva da Fonseca es doctora en Ingeniería de la Producción de la Universidad Federal de Santa Catarina. Es profesora adjunta del Programa de Maestría en Administración de la Pontificia Universidad Católica de Paraná (PPAD/PUCPR) y editora ejecutiva de la Revista de Administração Contemporânea (RAC). Sus áreas de interés en investigación son análisis organizacional, ambiente institucional y estrategia organizacional.

Clóvis L. Machado-da-Silva es Ph.D. en Estudios Organizacionales y Estrategia de Michigan State University, USA. Profesor titular del Centro de Investigación y Postgrado en Administración de la Universidad Federal de Paraná (CEPPAD/UFRP). Es, así mismo, Presidente de ANPAD (Academia Brasileira de Administração) e investigador nivel 1-A del CNPq (Conselho Brasileiro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Sus intereses de investigación comprenden las áreas de teoría institucional, cambio organizacional, análisis comparativo de organizaciones, estrategia en organizaciones, y metodologías cualitativas y cuantitativas en la investigación sobre organizaciones.

Referencias

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BASTOS, A. V. B. Organização e cognição: o que emerge desta interface? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 173-211.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.
- CARRIERI, A. DE P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante a uma nova narrativa. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998 : Foz do Iguaçu). *Anais Eletrônicos...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CHANDLER JR., A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANLAT, A.; BEDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 1.v. p. 125-148.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 01-22, 1972.
- _____. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- _____. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 01-38.
- FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for managers: where are we? where do we go from here? *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 3, p. 267-285, 1992.
- GARDNER, H. *A nova ciência da mente: uma história da revolução cognitiva*. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1996.

VALERIA S. DA FONSECA, CLOVIS L. MACHADO-DA-SILVA

- GIDDENS, A. *Novas regras do método sociológico*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell, 1988.
- HUFF, A. S. Mapping strategic thought. In: _____. (Ed.). *Mapping strategic thought*. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 11-49.
- HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). *Mapping strategic thought*. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 311-325.
- KNUDSEN, C. The competence view of the firm: what can modern economists learn from Philip Selznick's sociological theory of leadership? In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Eds.). *The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies*. London: Sage Publications, 1995. p. 135-163.
- LAROCHE, H.; NIOCHE, J.-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, n. 99, p. 64-78, 1994.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações e Sociedade*, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.
- MAKRIDAKIS, S. *Forecasting, planning, and strategy for the 21st century*. New York: The Free Press, 1990.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.
- MILES, R. E.; SNOW, C. S. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.

REFLEXIONES EN TORNO A TRES ENFOQUES DE LA ESTRATEGIA ...

- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 01-17, 1980.
- REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996. p. 31-56.
- ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 1, p. 101-117, 1995.
- SCHNEIDER, S. C.; ANGELMAR R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.
- SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.
- SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1983. p. 155-175.
- _____. Contemporary institutional theory. In: _____. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications, 1995. p. 33-62.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- WEICK, K. Perspectives on action in organizations. In: LORSCH, J. W. (Ed.). *Handbook of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1987.
- _____. *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications, 1995.