

# ¿Son las escuelas de Mintzberg una configuración secuencial de la evolución de la empresa?

---

---

Año  
2016

Autor  
Silvera, Ricardo Victor

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Silvera, R. V. (2016). *¿Son las escuelas de Mintzberg una configuración secuencial de la evolución de la empresa?*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



**V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

**II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA  
REPÚBLICA**

**I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

**“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS  
NUEVAS REALIDADES DE LA SOCIEDAD”**

**VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016**

**¿SON LAS ESCUELAS DE MINTZBERG UNA CONFIGURACION SECUENCIAL  
DE LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA?**

SILVERA, RICARDO VÍCTOR. AUTOR Y EXPOSITOR

# ¿SON LAS ESCUELAS DE MINTZBERG UNA CONFIGURACION SECUENCIAL DE LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA?

**PALABRAS CLAVE:** EVOLUCIÓN, MINTZBERG, NELSON, ORGANIZACIÓN, TRANSFORMACIÓN

*Es el juicio un instrumento necesario en el examen de toda clase de asuntos, por eso yo lo ejercito en toda ocasión en estos ensayos. Si se trata de una materia que no entiendo, con mayor razón me sirvo de él, sondeando el vado desde lejos; y luego, si lo encuentro demasiado profundo para mi estatura, me detengo en la orilla. El convencimiento de no poder ir más allá es un signo del valor del juicio, y de los de mayor consideración.*  
*Michel de Montaigne. De tres comercios.*

## INTRODUCCIÓN

Este ensayo pone a consideración una interpretación de las diferentes Escuelas de Pensamiento Estratégico propuestas por Henry Mintzberg en comparación con la Teoría Evolutiva de la Firma basada en el trabajo de Richard Nelson y Sidney Winter, con el fin de examinar detalladamente si existe un orden en la evolución de la firma o, simplemente, las organizaciones adoptan una configuración en función de sus circunstancias.

Mintzberg proporciona un conjunto de agrupamientos de los diferentes comportamientos estratégicos a los que él llama las Escuelas de Pensamiento acerca de la creación de estrategias.

La Teoría Evolutiva de la firma recurre a la metáfora de la selección natural proveniente de la biología, a través de la cual sostiene que las empresas poseen un conjunto de capacidades en un momento dado, que con el paso del tiempo van cambiando (evolucionando) como producto de la resolución de los problemas internos y externos que enfrentan.

Si las organizaciones presentan comportamientos evolutivos a lo largo de su vida, y sus acciones son consecuencia de decisiones estratégicas fundadas en planes deliberados y reacciones no planeadas previamente que tienden a contener aspectos de la realidad emergente, ¿es posible entender este proceso como el tránsito de la organización por las diferentes Escuelas de Mintzberg?

Así, este ensayo pretende establecer un vínculo entre ambas teorías, poniendo en consideración la idea de que las distintas formas de pensar la estrategia son coincidentes con los diferentes estados evolutivos por los que atraviesa la organización.

Tesis: Las organizaciones progresan a lo largo de su vida pasando por diferentes etapas evolutivas, en las que es posible encontrar una correspondencia y cierto orden entre las fases del desarrollo y la forma del pensar estratégico estructuradas en las Escuelas de Mintzberg.

## MARCO TEÓRICO

Para abordar la cuestión de las diferentes formas de pensar la estrategia y su relación con la evolución de la empresa es menester exponer previamente la perspectiva teórica desde donde se observa el problema de investigación.

### LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Los historiadores del *management* Daniel Wren y Arthur Bedeian afirman que la sociedad determina sus necesidades económicas, sociales y políticas en contextos desfavorables a sus fines (y hasta hostiles) y con escasez de recursos. Para satisfacerlas, la sociedad crea organizaciones bajo el influjo cada vez más creciente de la tecnología. Estas organizaciones son administradas bajo un conjunto de pautas (*management*), con el fin de lograr una efectiva obtención, asignación y empleo de los recursos y del trabajo humano para conseguir la satisfacción de sus necesidades.

Los autores entienden que “El comportamiento humano es el resultado de las fuerzas culturales del pasado y del presente, y la disciplina del *management* es también un producto de las presiones económicas, sociales, políticas y tecnológicas pasadas y presentes”<sup>1</sup>.

Por ello, el proceso de planificación estratégica adopta una complejidad que ha sido muy bien expuesta por George Steiner, al referirse a él como un tejido enmarañado con todo el proceso de gerenciamiento sin que por ello sea algo separado o distinto del proceso gerencial.<sup>2</sup>

Surge así una primera definición de Planeamiento Estratégico, como un conjunto de actividades desarrolladas para gestionar la empresa hacia el logro de sus fines en el contexto en el que ella se halla inmersa. Así, “las tareas de crear, implantar y ejecutar las estrategias de la compañía constituyen el corazón y el alma de la administración de una empresa de negocios”<sup>3</sup>.

Steiner también trata de establecer su propia definición de Planeamiento Estratégico a los fines de un mejor entendimiento, pero advierte que es un tema complejo, que admite diversas líneas de aproximación y que, por lo tanto, no puede comprenderse desde una única disciplina, “...el planeamiento estratégico está indisolublemente entrelazado con el proceso de gerenciamiento como un todo”<sup>4</sup>.

Consecuentemente con ello, deduce que no existe una única definición y que es posible encontrar puntos en común entre todas las propuestas mencionadas en la literatura. Así, y tratando de promover una profunda comprensión del concepto, propone definirlo desde cuatro aspectos diferentes: el futuro de las decisiones de hoy, su proceso, su filosofía y su estructura.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G. (2009). The evolution of management thought. John Wiley & Sons, Hoboken, pág. 5, traducción propia

<sup>2</sup> STEINER, G. A. (1979). Strategic Planning. The Free Press, New York, pág. 3, traducción propia

<sup>3</sup> THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. (2004). Administración Estratégica: textos y casos. McGraw Hill - Interamericana Editores, México, pág. 3

<sup>4</sup> STEINER, G. A., op. cit., pág. vii, traducción propia

<sup>5</sup> Ibídem, pág. 13-15, traducción propia

- En su relación con el futuro, el autor percibe al planeamiento estratégico como la identificación sistemática de las amenazas y oportunidades del mañana, que permite la definición de los posibles cursos de acción alternativos, base para tomar las decisiones de hoy como una cadena causa-efecto.
- Como todo proceso, el planeamiento estratégico se desarrolla a partir del establecimiento de objetivos, la definición de estrategias y el desarrollo de planes pormenorizados que aseguran su aplicación y el logro de los objetivos. Debido a que los cambios en el ambiente donde opera la organización son constantes, el proceso debe ser entendido como continuo.
- Como filosofía, la esencia del planeamiento estratégico articula un conjunto de declaraciones e interpretaciones con base en la propia representación que la organización hace del futuro. En este sentido, es más un ejercicio intelectual que un conjunto prescripto de procesos, procedimientos, estructuras y técnicas.
- Como estructura formal, el planeamiento estratégico está relacionado con otros planes de variado grado de importancia, como los de mediano plazo y los operacionales, a través de los cuales la organización intenta que sus estrategias se conviertan en decisiones rutinarias.

De esta manera puede entenderse que, para Steiner, el planeamiento estratégico es un proceso continuo y formal en su estructura, que tiene la finalidad de establecer los cursos de acción de la organización con vistas a lograr los objetivos que se propone y en base a las consideraciones sobre el futuro que hacen sus dirigentes. Esto, llevado a cabo de manera sistemática, pone en evidencia la forma en la que la organización piensa su realidad y el futuro de sus decisiones.

#### **LA DINÁMICA DE LA ESTRATEGIA**

A partir de los postulados del Gerenciamiento Científico de los años '30, con los aportes de sociólogos y psicólogos sociales se comienza a ver al hombre como el centro del ambiente económico, social y político, percibiendo que el "*management* aporta un panorama más coherente cuando es visto el cambio cultural en medio de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas. El *management* es, a la vez, un proceso en y un producto de su medioambiente"<sup>6</sup>.

La consecuencia directa de este pensamiento nos sitúa en el preludio de la Teoría Evolutiva de las organizaciones, ya que reconoce el hecho de que la empresa experimenta una permanente y profunda interacción con su contexto. Esta afirmación presagia el futuro de manera notable por el momento en el que se produce, ya que, en términos relativos, los escenarios en el pasado fueron mucho más estables que los actuales y hoy cuesta poco ver a la organización influenciando su medioambiente y siendo influenciado por él.

La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones ha aumentado en los últimos años como producto de la creciente exposición de las empresas a escenarios dinámicos. "El cambio es constante e inexorable; y no obstante la rapidez con que lo percibimos, podemos planear, organizar,

---

<sup>6</sup> WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G., op. cit., pág. 387, traducción propia

comunicarnos, producir, vender y consumir”<sup>7</sup>, y para ello “la planeación estratégica prepara a los administradores para el cambio, les ayuda a valerse de él, les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas”<sup>8</sup>.

Wren y Bedeian concluyen en que hay dos abordajes necesarios para el análisis de la evolución del management. Uno interno, en donde el pensamiento gerencial se concentra en la interpretación de su propia esencia y la determinación de métodos orientados al logro de sus objetivos. Otro, externo, donde “el pensamiento gerencial ha sido influenciado por la evolución de las tecnologías, por los cambios en los valores económicos, sociales y políticos, y por los desafíos medioambientales y los de la globalización”<sup>9</sup>.

## LA TEORÍA EVOLUTIVA

La Teoría Evolutiva en Economía surge como una respuesta de Richard Nelson y Sidney Winter a la Teoría Ortodoxa, especialmente en el tratamiento y las consideraciones que se hacen en ella sobre el cambio económico.

En su destacado libro “*An evolutionary theory of economic change*”, los autores plantean las limitaciones de la ortodoxia en el tratamiento del cambio económico. Sugieren allí que el modelo tradicional no puede responder a la pregunta: ¿qué ocurre si la demanda de un producto de la industria aumenta, o si el precio de un determinado factor de producción aumenta?, sin recurrir al supuesto de que los ajustes en el comportamiento de las empresas son instantáneos y que estos cambios en las condiciones del mercado junto con los precios de equilibrio resultantes están perfectamente pronosticados de antemano por todos. “Debe entenderse que las empresas consumen tiempo para dar respuesta a los cambios en las condiciones de mercado que no han sido anticipados, sobre la base de la existencia de información incompleta en cuanto a cómo el mercado va a establecerse”<sup>10</sup>.

En escenarios como el descrito, las empresas no tienden a presentar comportamientos de maximización, sino más bien de adaptación. En este punto, Nelson y Winter son muy claros al afirmar que “el postulado de las respuestas adaptativas (en vez de las de maximización) es parcialmente una concesión implícita o explícita a la existencia de costos de ajuste o de “fricción” al ajuste económico”<sup>11</sup>.

En línea con este razonamiento, los autores entienden que “al menos implícitamente, conlleva la aceptación de la premisa básica de una racionalidad acotada y que el mundo económico es demasiado complicado para que una empresa lo entienda perfectamente. Por lo tanto, los intentos de las empresas para hacer las cosas bien deben ser entendidos como condicionados por su subjetividad o por sus interpretaciones de la realidad económica. Estas interpretaciones tienden a

---

<sup>7</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. International Thomson Editores, México, pág. 1

<sup>8</sup> *Ibidem*, pág. VI

<sup>9</sup> WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G., op. cit., pág. 507, traducción propia

<sup>10</sup> NELSON, R.; WINTER, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts and London, England, pág. 24, traducción propia.

<sup>11</sup> *Ibidem*, pág. 25, traducción propia.

estar asociadas con las estrategias que las empresas conscientemente conciben para guiar sus acciones”<sup>12</sup>

Contemporáneamente, Robert Quinn y Kim Cameron presentaron un excelente trabajo donde analizaron la relación entre las distintas etapas del ciclo de vida de una empresa y la efectividad organizacional. En él, hacen una descripción detallada de nueve modelos del ciclo de vida organizacional presentados hasta ese momento en la literatura. “Cada uno de estos modelos identifica ciertas características que tipifican a la organización en las diferentes etapas de su desarrollo”<sup>13</sup>, poniendo de manifiesto su carácter evolutivo.

En su estudio, sugieren que “los cambios que ocurren en una organización siguen un patrón predecible, que puede ser caracterizado para cada etapa de desarrollo. Estas etapas son (1) secuenciales por naturaleza, (2) ocurren con una progresión jerárquica que no es fácil de revertir, e (3) involucra un amplio rango de actividades y estructuras organizacionales”<sup>14</sup>.

Las bases caracterológicas mencionadas en su investigación son amplias, e incluyen desde los aspectos cognitivos de la organización y las estructuras organizacionales, hasta las relaciones con el ambiente externo.

Una especial mención en la Teoría Evolutiva ocupa el desarrollo tecnológico en cuanto a su protagonismo en el progreso empresarial. Así lo resaltan Nelson y Winter (citando a Schumpeter) al afirmar que “un aspecto central de la competencia dinámica es que algunas empresas se esfuerzan deliberadamente para ser líderes en innovaciones tecnológicas, mientras que otros tratan de mantenerse al día por la imitación de los éxitos de otros líderes... el patrón del avance técnico influye fuertemente en la estructura del mercado desarrollada a través del tiempo”<sup>15</sup>, y consecuentemente afecta la evolución de la empresa.

Vale decir, que el avance tecnológico al ocupar un rol destacable en el desarrollo económico, tiene un fuerte impacto en el progreso de las empresas, tanto para las que lo adoptan y participan activamente en el proceso innovador como para aquellas que permanecen a la distancia.

En este carácter evolutivo de la empresa en relación al avance tecnológico, “deben considerarse, además, los aspectos organizacionales e institucionales como elementos relacionados y no de forma aislada e independiente: los primeros porque las organizaciones, es decir, las empresas, son los agentes centrales del proceso innovador...; los segundos en tanto que las instituciones aportan las reglas del juego en el que se desarrolla la actividad económica y sientan las bases para dicha actividad, lo que da lugar a dos dimensiones claves del proceso innovador: la situación institucional existente de cara a la generación y desarrollo de la innovación

---

<sup>12</sup> Ibídem, pág. 37, traducción propia.

<sup>13</sup> QUINN, R.; CAMERON, K. (1983). *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*. Management Science, 29 (1), págs. 33, traducción propia

<sup>14</sup> Ibídem, pág. 33, traducción propia

<sup>15</sup> NELSON, R.; WINTER, S., op. cit., pág. 275, traducción propia.

y la situación de las organizaciones como pilar básico de aplicación del conocimiento a la esfera productiva”<sup>16</sup>.

## LAS ESCUELAS DE MINTZBERG

Mintzberg es sin dudas uno de los más prestigiosos investigadores en temas de management estratégico, y entre sus obras más destacadas se encuentra “*Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*”, escrito en 1998 en colaboración con B. Ahlstrand y J. Lampel.

En este libro, a través de la fábula “*The blind men and the elephant*” de John Godfrey Saxe (1816-1887) los autores pretenden significar que el planeamiento estratégico es mucho más que la suma de las diferentes formas de pensarlo, y que, si bien ninguna de ellas logra describirlo completamente, es necesario entender cada una de ellas. “Un elefante no es una trompa, pero ciertamente tiene una, y sería muy difícil comprender a los elefantes sin referirnos a sus trompas”.<sup>17</sup>

Es así que los autores agrupan las distintas corrientes del pensamiento estratégico propuestas en la literatura en diez escuelas según tres tipos de visión diferentes:

- En la Visión Prescriptiva se agrupan aquellas corrientes que entienden que hay una intención estratégica racional, formulada con anticipación, basada en el análisis del contexto y de las capacidades de la organización, y que requiere su formalización para que la empresa se ordene y se oriente al logro de los objetivos establecidos por la Dirección. Estas escuelas tratan de responder a la necesidad de racionalidad para enfrentar a las crisis y la premisa principal es que la Dirección es capaz de analizar la situación, establecer un curso de acción y conducir a la organización a la superación de su realidad, haciendo previsible sus consecuencias. Aquí se encuadran las escuelas del Diseño, de la Planificación y del Posicionamiento.
- En la Visión Descriptiva se asume que la realidad es muy compleja e inabarcable, que es muy difícil establecer un camino que surja de un análisis preliminar, por lo que es inviable que la Dirección pueda concentrar todas las alternativas estratégicas posibles. Aquí se ve el proceso estratégico más progresivo que anticipativo, más colectivo que individual, pretende responder a la complejidad de la realidad y a la imposibilidad de contenerla. Enmarcadas en esta visión se hallan las escuelas del Emprendedor, del Conocimiento, del Aprendizaje, del Poder, la escuela Cultural y la Ambiental.
- La Visión Integrativa combina las otras visiones, sosteniendo que no hay una separación tan clara entre el diseño y la ejecución de la estrategia, interpreta al proceso como una transformación de la realidad de la organización adoptando nuevas configuraciones. Es la expresión de la estrategia adaptativa a la nueva realidad. Aquí solo queda incluida la escuela de la Configuración.

---

<sup>16</sup> FERNANDEZ PEREZ, A.; LEON RODRIGUEZ, M. (2006). Teoría evolucionista y sistemas de innovación: implicaciones institucionales y organizacionales de la innovación tecnológica y el desarrollo económico regional. Boletín Económico de ICE, (2876), pág. 40□

<sup>17</sup> MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York, pág. 4, traducción propia

Se presenta a continuación una apretada síntesis de cada escuela, con el fin de contribuir a la interpretación de su relación con la Teoría Evolutiva.

- **La Escuela del Diseño:** La creación de la estrategia como un proceso de concepción  
La estrategia es diseñada por la Dirección deliberadamente en base a su interpretación de la relación entre el contexto y la situación interna de la organización (Análisis F.O.D.A.). No admite que haya un proceso de aprendizaje organizacional y separa la formulación de la estrategia de su implementación. En cierto modo, la empresa tiende a concentrar la decisión estratégica y todo el proceso de planeamiento en su líder. De esta forma se asegura que no haya un proceso deliberativo que genere dudas o retrasos en el proceso de implementación.
- **La Escuela de la Planificación:** La creación de la estrategia como un proceso formal  
La Dirección desarrolla un proceso altamente estructurado y formalizado del planeamiento estratégico. A partir de la Matriz F.O.D.A. y del establecimiento de objetivos, se formulan las estrategias, se desarrolla un conjunto de planes de acción y su sistema de control. Da lugar a la figura del “planificador”, quien es el experto que idea las estrategias, formula los planes y monitorea su desarrollo. Este modelo busca aumentar la capacidad de control del plan estratégico. Toda la organización sabe qué tiene que hacer, permitiendo el desarrollo histórico de la gestión. No se trata de un concepto adaptativo de la estrategia.
- **La Escuela del Posicionamiento:** La creación de la estrategia como un proceso analítico  
La Dirección prefiere concentrarse más en el contenido de la estrategia que en su proceso. El éxito de la estrategia está determinado por la posición que la empresa logra ocupar en el mercado. Por lo tanto, surge con el fin de modificar la posición competitiva de la organización en la estructura del mercado en el que opera (Porter). Tal vez este sea el pensamiento menos utilizado por las pequeñas empresas, porque la metodología exige la utilización de “datos duros” de la realidad que son difíciles de obtener en esa escala.
- **La Escuela del Emprendedor:** La creación de la estrategia como un proceso visionario  
La estrategia está presente en la mente del líder como una visión del futuro, que establece una dirección de largo plazo para la empresa. El emprendedor tiene siempre presente en su mente la visión de negocios que lo impulsa. La actitud al planificar es individualista, proactiva y hasta semiconsciente. Impide un mínimo grado de formalización y proyección en la organización. Es sin duda el criterio más usado en las micro y pequeñas empresas para enfrentar las crisis por la flexibilidad que lo caracteriza.
- **La Escuela Cognitiva:** La creación de la estrategia como un proceso mental  
Para pensar estratégicamente primero es necesario organizar el conocimiento en la mente del estratega a través de modelos de representación (mapas, modelos, esquemas, etc.). Estas estructuras constituyen el mensaje del líder a la organización. Los modelos mentales constituyen la configuración de la estrategia, que va más allá de la idea de visión de la escuela anterior y se basa en la experiencia histórica. El modelo es inicialmente usado en el mismo sentido que en el caso de la Escuela del Emprendedor, cuando empiezan a

percibirse diferencias entre el significado del mapa y la realidad, se relega el modelo y empieza a cobrar protagonismo la experiencia inmediata.

- La Escuela del Aprendizaje: La creación de la estrategia como un proceso emergente

Esta escuela presenta la necesidad de convergencia de las acciones internas y la realidad externa en un consenso. Es un proceso de aprendizaje colectivo, continuo y dinámico. La función del líder no es la definición de la estrategia, sino la conducción del proceso de aprendizaje. El aprendizaje se consolida a lo largo del tiempo constituyendo un factor crítico que impacta en la sustentabilidad de la organización y requiere que el líder adopte una postura poco frecuente. Precisa también una actitud permeable al aprendizaje por parte del grupo directivo.

- La Escuela del Poder: La creación de la estrategia como un proceso de negociación

Aquí se considera que los miembros de la organización poseen intereses propios que los expone a situaciones de conflicto. La elaboración e implementación de la estrategia surge como resultado de una negociación, donde el protagonista es quien detenta el poder para lograr acuerdos sustentables y ejerce la política como forma de utilización de ese poder. Permite la construcción de redes y relaciones cooperativas que posibilitan el compromiso colectivo con la estrategia. Es muy utilizada en las organizaciones en donde ya no es suficiente el mandato del líder para lograr cambios. El poder y la política ejercidos con inteligencia permiten lograr transformaciones adaptativas.

- La Escuela Cultural: La creación de la estrategia como un proceso colectivo

Es un paso adicional a la Escuela del Poder. Busca enraizar la estrategia en la organización, asegurando su sustentabilidad. La creación de la estrategia es un proceso de interacción social con base en las creencias compartidas por el colectivo de la organización. Las decisiones estratégicas deben tener una reciprocidad con la cultura de la organización para que ella sea aceptada y la Dirección pueda conducirla. El análisis estratégico debe partir del conocimiento de la cultura y las características del entorno. Ninguna estrategia podrá sustentarse en el tiempo si contradice los patrones culturales. Es el modelo menos flexible y, en general, el que menos reside en la consciencia de la Dirección.

- La Escuela Ambiental: La creación de la estrategia como un proceso reactivo

El protagonista principal en la creación de la estrategia es el entorno y la organización solo puede reaccionar a él. El rol del líder se limita simplemente a ser un intérprete de lo que ocurre en el contexto y delinear las acciones adaptativas. Así, las organizaciones se retraen a "nichos ecológicos" hasta que se acaban los recursos que necesita o el ambiente se vuelve hostil hacia ellas. La respuesta de este modelo es la adaptación, aunque también tiene un componente de resignación o de aceptación de la realidad como inmodificable.

- La Escuela de la Configuración: La creación de la estrategia como un proceso de transformación

Las estrategias conducen a una transformación de las características propias que son más o menos estables en otra configuración. Por ejemplo, las empresas en su nacimiento adquieren una configuración basada en el modelo emprendedor, pero cuando logra consolidar su escala, probablemente deba

pasar a otra configuración más formal y estructurada. El control de esa transformación, que a veces es gradual y otras veces es violenta, es la función de la estrategia. La empresa debe configurarse (conscientemente) según su momento histórico y su contexto, la respuesta de la empresa debe integrar los demás modelos según su necesidad.

## SÍNTESIS DE LA OBRA DE MINTZBERG

Henry Mintzberg reconoce la importancia de la palabra *estrategia*, y que existen de ella innumerables definiciones según sea la escuela de pensamiento que se considere y el autor que se tome en cuenta, pero a su vez sostiene que es importante que el campo del *management* estratégico sea explorado abiertamente, y no de una manera cerrada a la discusión irreconciliable de las diferentes tendencias o a su aislamiento<sup>18</sup>.

Propone entonces su propia definición de estrategia, en base a cinco conceptos fundamentales: la estrategia como un plan, como un patrón, como una posición, como una perspectiva y como una estratagema.

- Cuando se la define como un plan, es interpretada en el sentido de que constituye un camino hacia el futuro.
- En cambio, cuando se la considera más retrospectivamente, se la observa como un patrón coherente de las conductas pasadas, que representa la forma en la que tuvo lugar el desarrollo de la organización.

Aquí aparece la primera contradicción aparente: si bien ambas definiciones parecen ser válidas (“las organizaciones planean su futuro y lo hacen evolucionando en base a sus conductas pasadas”<sup>19</sup>) ello no implica que todas las estrategias realizadas hayan sido planeadas. Si bien no todas las estrategias llevadas a cabo respondieron completamente a lo planeado, tampoco se apartaron tanto de ello.

En el mundo real, ninguna de estas definiciones se aplica absoluta e individualmente, en virtud de que la consecuencia directa de que la estrategia sea solo planificada va en detrimento del aprendizaje organizacional, y si son completamente emergentes, la organización no puede ejercer sobre ellas ningún control. “En otras palabras, las estrategias deben formar, además de ser formuladas”<sup>20</sup> premeditadamente.

- Cuando define a la estrategia como posición, Mintzberg toma el concepto de Porter de que “una estrategia es la creación de una posición única y valiosa...”<sup>21</sup> desde donde contempla, hacia abajo, el encuentro entre el producto y el cliente, y hacia afuera, observa al mercado.
- Contrastando con esta definición, los autores también la consideran una perspectiva y, como tal, es una forma de apreciar tanto el interior de la organización, como también (hacia arriba) la visión de la empresa.

---

<sup>18</sup> Ibídem, pág. IX, traducción propia

<sup>19</sup> Ibídem, pág. 10, traducción propia

<sup>20</sup> Ibídem, pág. 11, traducción propia

<sup>21</sup> PORTER, M.E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, pág. 68. En MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. *Strategy safari...* o. cit., pág. 13, traducción propia

De la misma manera en que se mencionó antes, se precisan las dos definiciones (posición y perspectiva) para comprender la estrategia. La forma de ver el mundo de la organización produce diferentes interpretaciones de la posición en la que ella se encuentra.

- La última definición que propone Mintzberg para estrategia es la de estratagema o ardid, es decir una maniobra realizada por la organización para lograr una ventaja sobre otra empresa en el mercado.

Es difícil de ver si en las descripciones de Mintzberg se representan procesos estratégicos o sus partes. “Algunas veces [la práctica estratégica] se vuelve más cognitiva en lo individual que interactiva en los social... Algunas estrategias parecen ser más racionalmente premeditadas... mientras que otras tienden a ser más adaptativamente emergentes... A veces el entorno puede ser altamente demandante... y otras veces, los líderes emprendedores son capaces de maniobrar a través de el con facilidad. Después de todo, hay etapas y períodos identificables en la creación de la estrategia, no en un sentido absoluto, pero si como tendencias claras.”<sup>22</sup>

Entonces, Mintzberg pone en evidencia el carácter dinámico de la organización, especialmente a través de la Escuela de la Configuración y de su propia definición de estrategia.

#### EL APORTE DE OTROS AUTORES

Coriat y Weinstein reconocen cinco características clave<sup>23</sup> del proceso de aprendizaje.

- En primer lugar, destacan el carácter acumulativo del aprendizaje a lo largo del tiempo.
- Luego, consideran que el aprendizaje no solo tiene efectos en los individuos, sino que fundamentalmente sus implicancias son organizacionales, basados en la coordinación y comunicación de los conocimientos adquiridos.
- En tercer lugar, el aprendizaje se substancia en rutinas organizacionales más tácitas que explícitas y por lo tanto no son transferibles fuera de la organización. El *know-how* no se puede transmitir eficazmente de una organización a otra.
- En cuarto lugar, los autores distinguen entre las rutinas estáticas y las dinámicas. Las primeras son simplemente la repetición de sus prácticas, en cambio las segundas son las que permiten la búsqueda de nuevos aprendizajes que promueven la innovación.
- Por último, dado que los aprendizajes no son transferibles, concluyen que ellos constituyen un activo de la organización que la diferencia de otras.

Según Fardelli Corropelese *et al*, “el proceso de desarrollo es entendido dentro del marco de un ciclo de vida organizacional que la lleva a atravesar distintas “fases o etapas” entendidas, no de forma lineal ni cronológica ni sucesivas sino como procesos en los que la trayectoria y la adquisición de competencias son

---

<sup>22</sup> MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J., op. cit., pág. 367, traducción propia

<sup>23</sup> CORIAT, B., WEINSTEIN, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica*. Lenguaje claro Editora, Buenos Aires, pág. 111

centrales y marcan el ritmo de la vida empresarial según los aprendizajes realizados”<sup>24</sup>.

Sin embargo, el autor entiende que de estos procesos no hay suficientes evidencias sobre cómo se desarrollan en la organización. “Poco se sabe, sobre la evolución y dinámica de las estructuras y procesos, de los patrones de aprendizaje, gestión del conocimiento y de la construcción de la identidad organizacional durante la etapa inicial de una empresa”<sup>25</sup>.

Según la literatura, la complejidad del proceso está influenciado por algunas de las siguientes variables, que condicionan el desarrollo sustentable de la empresa: además de su escala económica, las crisis y las oportunidades que enfrentan, las particularidades del mercado y de la competencia que impactan en la gestión estratégica, las características estructurales de las PyME, los aspectos culturales, los recursos, las capacidades y las competencias de las pequeñas empresas que promueven la planificación estratégica, las capacidades y competencias deseables en los líderes que impulsan la gestión estratégica, la problemática del diseño de los sistemas de gestión empresarial, el ambiente para la planificación, la relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño, etc.

Tal vez el hecho de que cada empresa presente diferentes rasgos en relación a estas variables haya dificultado el estudio sistemático de su realidad.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en este ensayo es propia de la investigación documental, caracterizada por la revisión bibliográfica del tema, a través de la búsqueda, recopilación, organización de las ideas principales, valoración y crítica de la información recabada y el uso adecuado de la información para construir el marco argumentativo del ensayo.

En este sentido, fue examinado el trabajo de algunos de los autores más reconocidos en la materia, tales como Mintzberg, Nelson y Winter, Coriat y Weinstein, Quinn y Cameron, Steiner, etc.

La justificación de las ideas de este ensayo también ha sido influida por escritos más recientes, entre cuyos autores pueden mencionarse a Etkin, Rodríguez Valencia, Thompson y Strickland, Wren y Bedeian, Fardelli Corropolese, etc.

## **DESARROLLO**

Del estudio de la teoría se destacan los aspectos más importantes que contribuyen a la estructura argumentativa de la tesis inicial.

Por un lado, la propuesta de Mintzberg permite pensar en diferentes escuelas del pensamiento estratégico aplicadas a diferentes empresas, caracterizadas entre otras cosas por su tamaño. Ejemplo de ello son la Escuela del Emprendedor que pone de manifiesto la flexibilidad de la pequeña empresa para enfrentar los cambios

---

<sup>24</sup> FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa*. In XIa Reunión Anual Red Pymes. “Las PyMEs y el Desarrollo de Sistemas Locales: Innovación y Aprendizaje”. Tandil., pág. 4.

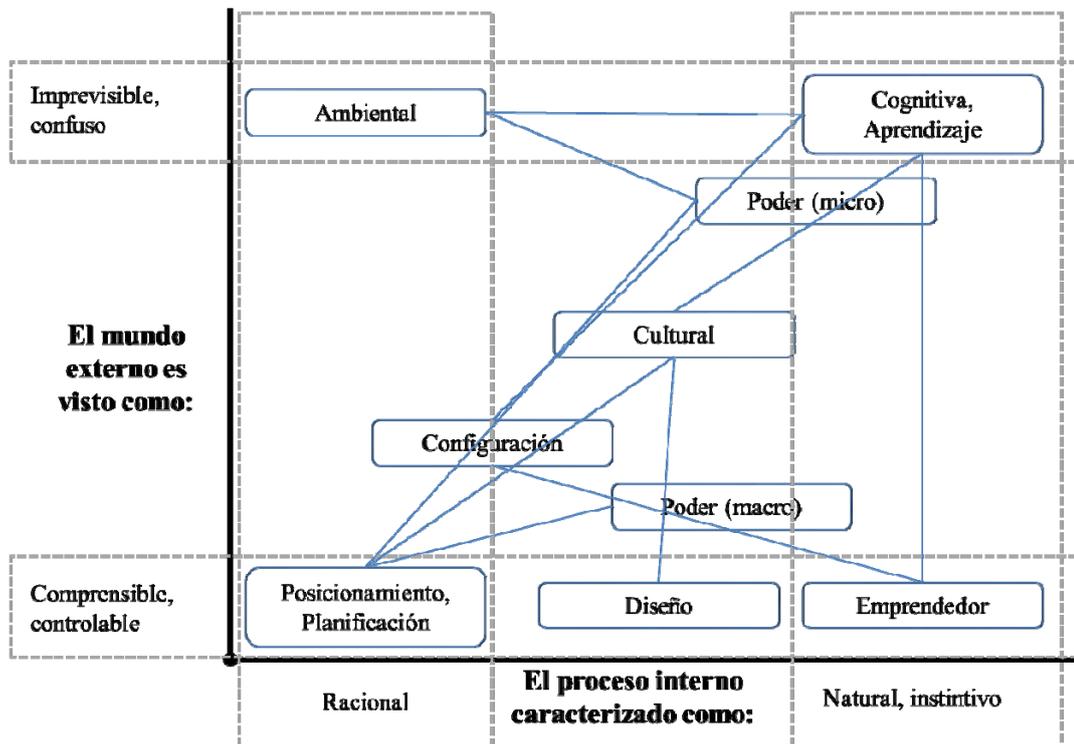
<sup>25</sup> *Ibidem*, pág. 1.

en el contexto, o la Escuela de la Planificación que incorpora a la organización una estructura dedicada especialmente a planificar.

También propone considerar a las corrientes de pensamiento por la forma que tiene la organización de pensar el negocio (entre lo racional y lo natural), y también en base a su interpretación de la realidad (confusa o predecible).

En el gráfico siguiente, extraído de la obra de Mintzberg, se refleja este análisis bidimensional.

Gráfico N° 1: La Escuelas de Mintzberg



Fuente: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York, pág. 369

Los procesos internos en las organizaciones se muestran aquí según qué tan especificados son sus límites, pudiendo ser altamente regulados (racionales) o sin límites demasiado especificados, no diseñados o espontáneos (naturales).

Asimismo, las organizaciones pueden percibir el mundo externo claramente y determinado (predecible) o con escenarios desordenados, desorientados e ininteligibles (confuso).

En la fase de crecimiento de la empresa, las organizaciones atraviesan diferentes situaciones movilizadoras. Porque “Para poder introducir sus innovaciones, el emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer su oposición, pues, normalmente, el entorno es hostil a comportamientos novedosos”<sup>26</sup>.

Esas situaciones son enfrentadas mediante el uso de los recursos de que dispone en ese momento, aquello que saben hacer, el compromiso del equipo, sus

<sup>26</sup> CARRASCO, I. y CASTAÑO, M. S. (2008). *El emprendedor schumpeteriano y el contexto social*. Revista de Economía ICE Marx-Keynes-Schumpeter, N.º 845, pág. 122

competencias, su liderazgo, etc., entrando en ciclos de comportamiento que los hacen aprender, pensar soluciones, aplicarlas y volver a aprender, que Etkin denomina “el concepto de recursividad”.

Esta noción “es la aplicación en el análisis de la organización de la idea del ciclo de vida o ecociclo de los sistemas vivientes, un ciclo donde se ponen en relación las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la renovación de la unidad social... El ciclo de vida nos enseña que la organización que sobrevive lo hace porque tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis (cultural, financiera o por exigencia de los usuarios). Pero no necesita una intervención externa para hacerlo, porque ella pone en marcha sus propios procesos de estabilización, que se disparan frente a las amenazas externas”<sup>27</sup>.

Las ventajas competitivas de las empresas se crean a partir de la gestión adecuada de sus recursos intangibles, diferenciándose de sus competidores y adquiriendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios, integrándolos y reconfigurándolos permanentemente.

Por ello, Coriat y Weinstein, en su análisis de la Teoría Evolucionista de la organizaciones afirman que “los evolucionistas son llevados a plantear como esencial una hipótesis cognitivista que hace de los agentes sujetos “evolutivos”, no dotados a priori de ningún tipo de principio de racionalidad, pero cuyos comportamientos se construyen a lo largo de los aprendizajes... esta hipótesis de comportamientos conduce necesariamente a equilibrios múltiples, dependientes de las interacciones y de los aprendizajes”<sup>28</sup>.

Tal como lo describió Fardelli Corropolese<sup>29</sup>, en la primera de las etapas del crecimiento de la empresa, la organización presenta comportamientos biológico-adaptativos, en donde las organizaciones se esfuerzan por sobreponerse a los constantes desafíos que le propone la realidad, tanto internos como externos.

En base a esta descripción de su situación, mientras las organizaciones pasan por la etapa inicial embrionaria y comienzan a operar regularmente en el mercado, se encuentran generalmente con un escenario confuso y ejecutando procesos internos naturales e instintivos. Esto permite suponer una semejanza entre los modelos descritos por Mintzberg y el ciclo evolutivo de las empresas en la fase de crecimiento. Tanto las escuelas Cognitiva, de Aprendizaje, Ambiental, del Poder (micro) y la del Emprendedor poseen rasgos de comportamiento similares al biológico-adaptativo propuesto por Fardelli, en función de la percepción del mundo que tienen las organizaciones y su propuesta de procesos internos.

A continuación, en la siguiente etapa de desarrollo, las empresas configuran su aprendizaje sobre la base de comportamientos que, para Fardelli Corropolese,

---

<sup>27</sup> ETKIN J. (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica, Buenos Aires, pág. 49

<sup>28</sup> CORIAT, B., WEINSTEIN, O., op. cit., pág. 106

<sup>29</sup> FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLETCHTER, D., BLANC, R. et al (2010). *Entre lo tácito y lo explícito: el proceso estratégico en pymes de Entre Ríos y Buenos Aires. Un estudio de casos*. In: XVa Reunión Anual Red PyMEs Mercosur. “Redes y su aporte al crecimiento de las PyMEs en el año del Bicentenario de Argentina”, pág. 3.

son estratégico-intuitivos, “en el cual los empresarios conciben de manera deliberada y planificada, sus metas y acciones futuras”<sup>30</sup>.

La organización experimenta un proceso de búsqueda de sus propias reglas, de su propia manera de hacer las cosas, en base a lo aprendido en la etapa anterior. Estas reglas ayudarán a la empresa a sobrevivir en el mercado, pero sobre la base de la satisfacción y no de la maximización<sup>31</sup>. Es decir, frente a la realidad, el empresario debe abandonar la idea de maximización que es propia de la etapa de planificación de su empresa por la de la satisfacción de sus logros. Es una forma de reubicación en la realidad basada en la experiencia y aprendizajes acumulados.

Volviendo a la comparación de las Escuelas de Mintzberg con la propuesta de definición de los ciclos evolutivos, es posible encontrar una semejanza entre las escuelas Cultural, del Poder (macro) y de la Configuración con la etapa estratégico-intuitiva propuesta por Fardelli Corropolese. En su trayecto a escenarios menos confusos y formas más racionales de concebir la organización, estas escuelas comparten la existencia de creencias comunes, hábitos e interpretaciones con procesos de transformación más o menos intencionales en un marco de mayor adaptación al entorno.

Es así que “La organización tiende a rearmarse en forma continua o recursiva alrededor de lo que sabe hacer, buscando un ambiente previsible”<sup>32</sup>, dando lugar así a la tercera etapa sugerida por Fardelli Corropolese, caracterizada por la explicitación de las políticas de la empresa.

“... la acción de los agentes en el seno de la firma sólo puede alcanzar algún nivel de coherencia si hay rutinas que vinculen los comportamientos entre ellos”<sup>33</sup>. Las políticas de la empresa expresan la forma de hacer negocios que ella elige, las reglas auto-aprendidas y sostenidas a lo largo de su vida institucional que son manifestadas de forma explícita, y que establece un camino hacia mayores niveles de formalización de la organización.

En relación a las Escuelas de Mintzberg, las características de esta etapa pueden compararse con las escuelas de Diseño, Posicionamiento y Planificación en cuanto a la construcción consciente, estructurada y secuencial del proceso de planificación estratégica, a la formalización explícita de procedimientos, etc.

Tal como afirma Etkin, los procesos recursivos en la organización “la llevan a reiterarse, en el sentido de que las decisiones están acotadas porque no pueden escapar de las condiciones de existencia de la propia organización, de los acuerdos o principios que la cohesionan y la sostienen”<sup>34</sup>, estructurando explícitamente sus procesos estratégicos y decisorios.

“No es que la organización viable tenga un saber oculto que saca a relucir ante lo imprevisto, sino que, puesta en peligro, también está en condiciones de crear nuevas soluciones sin renunciar por ello a sus rasgos constitutivos... En este modelo

---

<sup>30</sup> Ibídem, pág. 4.

<sup>31</sup> CORIAT, B., WEINSTEIN, O., op. cit., pág. 103

<sup>32</sup> ETKIN J., op. cit., pág. 62

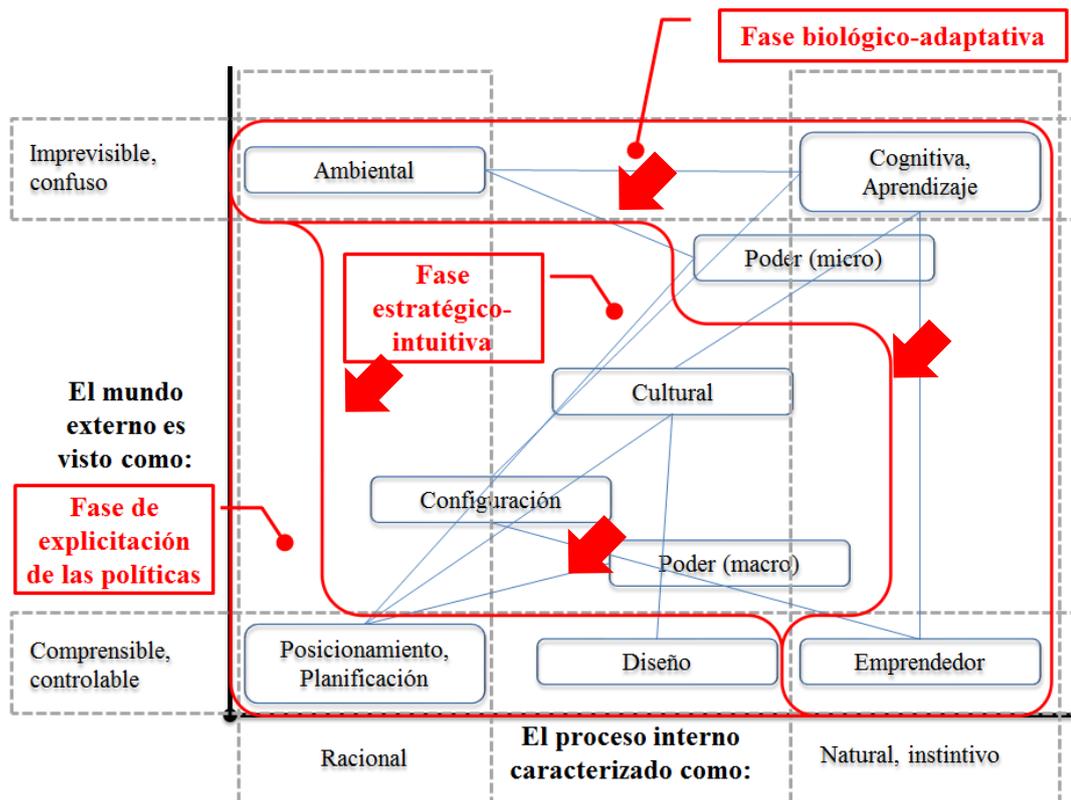
<sup>33</sup> CORIAT, B., WEINSTEIN, O., op. cit., pág. 107

<sup>34</sup> ETKIN J., op. cit., pág. 62

de sistemas vivientes, las tensiones y las crisis son parte del ciclo de vida; no son situaciones fuera de control, ni disfuncionales. Al contrario, movilizan y llevan a la renovación de la organización”<sup>35</sup>.

De manera sintética, el siguiente gráfico reúne los dos modelos referidos mostrando la evolución de la organización desde su percepción de escenarios confusos y procesos internos intuitivos hacia contextos apreciados como más predecibles y con comportamientos organizacionales más racionales (las flechas indican el sentido de la evolución).

Gráfico N° 2: Los modelos de Mintzberg y las fases evolutivas de la organización



Fuente: Elaboración propia en base a MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York, pág. 369

Este ensayo propone entonces una reconfiguración de las Escuelas del Pensamiento Estratégico de Mintzberg (en sus tres visiones Prescriptiva, Descriptiva e Integrativa), que las agrupa según sus comportamientos y su visión de la realidad en una disposición relacionada con el grado evolutivo de la organización, al que podríamos llamar:

- la fase embrionaria o de las formas simples (haciendo una analogía Lamarckiana), donde se instituyen las bases de la identidad organizacional, tanto hacia adentro de la empresa como hacia el mercado,
- la fase de la maduración, donde la organización toma consciencia de sí misma y de su potencial, y
- la de la consolidación de su capacidad de adaptación, que le permite sobrellevar los desafíos a los que se enfrenta con ideas innovadoras, pero sin

<sup>35</sup> Ibídem, pág. 49

perder su cohesión.

Claro está que, como en todo proceso evolutivo, pueden ocurrir determinados cambios en el ambiente de los negocios que obliguen a la empresa a adoptar nuevas formas, quizás partiendo de otros estados embrionarios o de maduración diferentes.

La mirada evolucionista que propone este ensayo sugiere que la complejidad de la organización empresarial sea vista también como el resultado de un orden que, aunque sea en grado mínimo, define una trayectoria evolutiva, y no tanto como la decisión de adaptarse a las circunstancias en base a cualquier alternativa.

Considerando las Escuelas de Mintzberg, la empresa naciente podría elegir solo los modelos Ambiental, Cognitivo, del Aprendizaje, del Emprendedor o del Poder (en su versión micro), es función de su percepción de la realidad y de cómo se ve a sí mismo.

No parece plausible que elija estrategias enroladas en las escuelas de Diseño, de Planificación, de Posicionamiento, de Configuración, Cultural o de Poder (en su versión macro), debido al hecho de que la organización no ha capitalizado las características propias de estos modelos, por lo que difícilmente pueda utilizar sus herramientas.

Así pasa también con los otros estados propuestos del desarrollo de la organización, necesitan de la acumulación de conocimientos tácitos y explícitos que le son propios dentro del trayecto evolutivo. No todos los modelos están disponibles al mismo tiempo, sino que su accesibilidad depende de la posición de la empresa en la trayectoria propuesta.

Esto supone también que la consolidación de la empresa en su estado de madurez es consecuencia de decisiones estratégicas ordenadas de cierta manera, sobre una trayectoria acotada, en la que se le han presentado una cantidad limitada (no necesariamente pequeña) de posibilidades estratégicas. La organización, de manera recursiva intenta avanzar por ese camino, resolviendo problemas, reconfigurando sus rutinas, etc.

Coincidentemente, Etkin reconoce que aunque “existen fuerzas cohesivas que favorecen la auto-organización, el modelo de lo viviente en las unidades sociales no siempre se da”<sup>36</sup>. Tienen que presentarse ciertas condiciones que aseguran su desarrollo. La organización debe poseer una actitud permeable al cambio de modelos mentales combinada con la capacidad de reflexión sobre su realidad, relaciones flexibles entre sus integrantes y políticas que movilicen al equipo.

## **UN BREVE COMENTARIO SOBRE EL USO DE LA METÁFORA**

En este ensayo, hemos recurrido a la metáfora como un “modo básico de simbolismo, central para la manera en que los humanos forjan su experiencia y conocimiento del mundo en el que viven”<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibidem*, pág. 49

<sup>37</sup> MORGAN G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 4, pág. 610, traducción propia.

Si bien Morgan afirma que “la teoría de las organizaciones como disciplina ha sido encarcelada por sus metáforas”<sup>38</sup>, este trabajo considera que su uso ayuda a interpretar un punto de vista diferente pero complementario, ampliando el conocimiento existente sobre la cuestión.

Aprovechando el hecho de que “El conocimiento y la comprensión del mundo no son dados a los seres humanos por eventos externos; los humanos intentan objetivizar al mundo a través de procesos esencialmente subjetivos”<sup>39</sup> el recurso metafórico es de gran ayuda para mejorar la interpretación de este ensayo.

Como afirma Etkin, “La metáfora de lo viviente es importante porque ofrece una alternativa y constituye una posición crítica respecto de la idea dominante en los directivos de pensar sólo en la eficacia a través de decisiones racionales”<sup>40</sup>, dejando de lado el potencial innovador de la organización y actuando como equipo en procesos dinámicos de aprendizaje.

---

<sup>38</sup> *Ibíd*em, No. 4, pág. 605, traducción propia

<sup>39</sup> *Ibíd*em, pág. 610, traducción propia

<sup>40</sup> ETKIN J., *op. cit.*, pág. 49

## CONCLUSIONES

La revisión de la literatura realizada en este ensayo permite comprender la importancia de la estrategia en el desarrollo de las organizaciones. Y que ella puede adoptar diferentes formas según las distintas interpretaciones que la empresa hace de su entorno, de sus recursos y de sus capacidades.

También es fundamental destacar que la dinámica del cambio económico y tecnológico es un factor que condiciona la sustentabilidad de la organización a lo largo del tiempo.

Frente a esta realidad, la empresa busca y aplica mecanismos de adaptación que le permiten afrontar los desafíos que se le presentan, tratando de no perder su identidad.

Este ensayo concluye que los mecanismos disponibles para favorecer este proceso adaptativo, siempre se encuentran incluidos en un trayecto amplio pero determinado, que establece un marco en donde la organización puede encontrar, actuando recursivamente, los modelos y recursos que necesita para su propio desarrollo.

Queda claro que además de que el actuar recursivo implica que las soluciones del pasado no pueden resolver los problemas de hoy, es necesario que la organización sea consciente ello.

Por lo menos en parte, las nuevas respuestas son producto de la evolución de la organización en términos de cultura, liderazgo, aprendizaje organizacional, etc., y existe una correspondencia entre estos estados evolutivos y las etapas a través de las cuales progresó el pensamiento gerencial.

*Observar la naturaleza, estudiar sus productos, buscar las relaciones generales y particulares que han ido imprimiendo en sus caracteres y, finalmente, intentar comprender el orden que hace imperar por todas partes, así como su funcionamiento, sus leyes y los medios infinitamente variados que emplea para dar lugar a este orden, es, desde mi punto de vista, ponerse en camino de adquirir los únicos conocimientos positivos que se encuentran a nuestra disposición, los únicos, por otra parte, que pueden sernos verdaderamente útiles y al mismo tiempo nos pueden proporcionar las satisfacciones más dulces y limpias capaces de aliviarnos de las inevitables penas de la vida.*

*Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829)*

*Filosofía Zoológica, Introducción (primer párrafo)*

## BIBLIOGRAFÍA

1. CARRASCO, I. y CASTAÑO, M. S. (2008). *El emprendedor schumpeteriano y el contexto social*. Revista de Economía ICE Marx-Keynes-Schumpeter, N.º 845
2. CORIAT, B., WEINSTEIN, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica*. Lenguaje claro Editora, Buenos Aires
3. ETKIN J. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica, Buenos Aires
4. FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa*. In XIa Reunión Anual Red Pymes. “Las PyMEs y el Desarrollo de Sistemas Locales: Innovación y Aprendizaje”. Tandil.
5. FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLECHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito: el proceso estratégico en pymes de Entre Ríos y Buenos Aires. Un estudio de casos*. In: XVa Reunión Anual Red PyMEs Mercosur. “Redes y su aporte al crecimiento de las PyMEs en el año del Bicentenario de Argentina”
6. FERNANDEZ PEREZ, A.; LEON RODRIGUEZ, M. (2006). Teoría evolucionista y sistemas de innovación: implicaciones institucionales y organizacionales de la innovación tecnológica y el desarrollo económico regional. Boletín Económico de ICE, (2876), págs. 25-44
7. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York
8. MORGAN G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 4 (Dec., 1980), pp. 605-622
9. NELSON, R.; WINTER, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press Of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts And London, England
10. QUINN, R.; CAMERON, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29 (1), págs. 33-51
11. RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. International Thomson Editores
12. STEINER, G. A. (1979). *Strategic Planning*. The Free Press, New York
13. THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. (2004). *Administración Estratégica: textos y casos*. McGraw Hill - Interamericana Editores, México
14. WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons, Hoboken