

M M M M M
M M M M M
M M M M M

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

MODELOS DE ESTRATEGIA FORMALIZADA Y
EFICACIA ORGANIZATIVA: EL CASO DE LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
EUROPEAS.

TOMO I

DIRECTOR: JOAN MUNDET HIERN

DOCTORANDO: JOSE MARÍA SALLÁN LEYES

SEPTIEMBRE DE 2000

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
Biblioteca



1400355103

T 00/164



Biblioteca Rector Gabriel Ferraté
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

1400353103



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

MODELOS DE ESTRATEGIA FORMALIZADA Y
EFICACIA ORGANIZATIVA: EL CASO DE LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
EUROPEAS.

TOMO I

DIRECTOR: JOAN MUNDET HIERN

DOCTORANDO: JOSE MARÍA SALLÁN LEYES

SEPTIEMBRE DE 2000

SUMARIO

TOMO I

PRÓLOGO	1
PARTE I: INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	5
CAPÍTULO II: ALCANCE Y DESARROLLO DE LA TESIS DOCTORAL.	13
CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPERADOS.	21
PARTE II: MARCO TEÓRICO	27
CAPÍTULO IV: EFICACIA ORGANIZATIVA: DEFINICIÓN Y PROBLEMÁTICA.	29
CAPÍTULO V: MODELO ECONÓMICO DE EFICACIA.	49
CAPÍTULO VI: MODELO SOCIAL DE EFICACIA.	67
CAPÍTULO VII: MODELO SISTÉMICO DE EFICACIA.	99
CAPÍTULO VIII: MODELO POLÍTICO DE EFICACIA.	133
CAPÍTULO IX: APROXIMACIONES AL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.	161
CAPÍTULO X: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	211
CAPÍTULO XI: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFICACIA ORGANIZATIVA.	257
CAPÍTULO XII: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFICACIA. EVIDENCIA EMPÍRICA.	319

TOMO II

PARTE III. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO	353
<i>CAPÍTULO XIII: CARACTERÍSTICAS DEL TERRENO.</i>	355
<i>CAPÍTULO XIV: UN MODELO DE EFICACIA PARA LA UNIVERSIDAD.</i>	383
<i>CAPÍTULO XV: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.</i>	423
<i>CAPÍTULO XVI: HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO.</i>	503
PARTE IV: METODOLOGÍA	527
<i>CAPÍTULO XVII: POSICIONAMIENTO EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.</i>	529
<i>CAPÍTULO XVIII: DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO.</i>	559
<i>CAPÍTULO XIX: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS.</i>	575
PARTE V: RESULTADOS	601
<i>CAPÍTULO XX: DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EFICACIA ORGANIZATIVA.</i>	603
<i>CAPÍTULO XXI: CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.</i>	619
PARTE VI: DISCUSIÓN	641
<i>CAPÍTULO XXII: RESULTADOS OBTENIDOS.</i>	643
<i>CAPÍTULO XXIII: CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.</i>	657
PARTE VII: BIBLIOGRAFÍA	667
ANEXOS	689

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	1
PARTE I: INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	5
I.1. La planificación estratégica como herramienta de gestión.	7
I.2. Objetivos de la investigación.	9
CAPÍTULO II: ALCANCE Y DESARROLLO DE LA TESIS DOCTORAL.	13
II.1. Alcance de la investigación.	15
II.2. Desarrollo de la exposición.	17
CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPERADOS.	21
III.1. Resultados descriptivos.	24
III.2. Resultados normativos.	25
PARTE II: MARCO TEÓRICO	27
CAPÍTULO IV: EFICACIA ORGANIZATIVA: DEFINICIÓN Y PROBLEMÁTICA.	29
IV.1. Una aproximación al concepto “eficacia organizativa”.	31
IV.1.1. Eficacia y eficiencia.	34
IV.1.2. Eficacia y competitividad.	35
IV.1.3. Eficacia y productividad.	36
IV.2. Características del concepto “eficacia”.	38
IV.3. La problemática metodológica en las investigaciones sobre eficacia.	41
IV.3.1. Las aproximaciones teóricas.	41
IV.3.2. Los estudios empíricos.	43
IV.3.2.1. Centradas en la variable organizativa como variable resultado.	43
IV.3.2.2. Centrados en los determinantes y predictores de la eficacia organizativa.	44
IV.4. Teorías de la organización y modelos de eficacia.	45
CAPÍTULO V: MODELO ECONÓMICO DE EFICACIA.	49
V.1. La metáfora de la organización racional y mecanicista.	53
V.1.1. Eficiencia y método científico: la organización científica del trabajo.	53
V.1.2. Eficiencia y <i>management</i> : los principios generales de la administración.	54
V.1.3. Eficiencia y organización: la burocracia.	56
V.2. El modelo económico de eficacia.	57

V.2.1. Criterios de eficacia.	58
V.2.2. Indicadores de eficacia económica.	59
V.2.3. Predictores de eficacia económica.	61
V.3. Valoración crítica de la concepción económica de la eficacia.	63
CAPÍTULO VI: MODELO SOCIAL DE EFICACIA.	67
VI.1. Escuela de relaciones humanas.	70
VI.1.1. La incidencia del comportamiento humano en la eficacia organizativa.	71
VI.1.2. La incidencia del estilo de dirección en la eficacia organizativa.	73
VI.2. Escuela de relaciones humanas y eficacia organizativa.	75
VI.3. Escuela de las disfunciones burocráticas.	78
VI.4. Escuela de las disfunciones burocráticas y eficacia organizativa.	81
VI.5. Escuela conductista.	83
VI.5.1. La naturaleza de los procesos decisionales.	83
VI.5.2. Eficacia organizativa y proceso de formación de objetivos.	84
VI.5.2.1. Mecanismos cognitivos.	85
VI.5.2.2. Grado de operatividad.	87
VI.5.2.3. Motivación.	88
VI.6. Escuela conductista y eficacia organizativa.	89
VI.6.1. Contenidos de los objetivos.	89
VI.6.2. Colectivos que evalúan los objetivos.	89
VI.7. Modelo social de eficacia: síntesis.	91
VI.7.1. Objetivos organizativos.	92
VI.7.2. Predictores de eficacia.	93
VI.7.2.1. Predictores relativos al estilo de dirección.	93
VI.7.2.2. Predictores relativos a las características organizativas.	94
VI.7.2.3. Predictores relativos al principio de racionalidad.	95
VI.8. Valoración crítica de la concepción social de eficacia.	96
CAPÍTULO VII: MODELO SISTÉMICO DE EFICACIA.	99
VII.1. La teoría general de sistemas y su aplicación a las organizaciones.	102
VII.2. El comportamiento de las organizaciones como sistemas.	109
VII.3. El modelo sistémico de eficacia organizativa: criterios de eficacia.	114
VII.3.1. Marco espacial: nivel de análisis de la eficacia organizativa.	115
VII.3.2. Marco temporal: eficacia organizativa en el corto plazo.	115
VII.3.3. Marco temporal: eficacia organizativa en el largo plazo.	116
VII.3.4. Características de los criterios de eficacia del modelo sistémico.	116
VII.4. El modelo sistémico de eficacia organizativa: predictores de eficacia.	121
VII.4.1. Las teorías contingentes.	121
VII.4.1.1. Organizaciones mecanicistas y orgánicas.	122
VII.4.1.2. Las aportaciones de la escuela transformativa.	122
VII.4.2. La teoría de la dependencia de los recursos.	124
VII.4.3. Teoría de la ecología de las poblaciones.	126
VII.4.4. Teoría de la legitimidad social.	128
VII.5. Valoración crítica del modelo sistémico de eficacia.	130

CAPÍTULO VIII: MODELO POLÍTICO DE EFICACIA.	133
VIII.1. Las teorías políticas de organización.	136
VIII.1.1. Los grupos de interés múltiples.	136
VIII.1.2. La coalición dominante.	136
VIII.2. El modelo político de eficacia organizativa.	140
VIII.3. Metacriterios de eficacia organizativa.	143
VIII.3.1. La satisfacción de la coalición dominante.	143
VIII.3.2. La satisfacción de los grupos de interés según su importancia relativa.	145
VIII.3.3. La norma de la minimización de los perjuicios.	147
VIII.3.4. La legitimación por la supervivencia.	148
VIII.4. Valoración crítica del modelo político de eficacia organizativa.	150
VIII.5. Un modelo de eficacia política para las universidades.	152
VIII.5.1. Un modelo integrador de eficacia organizativa.	152
VIII.5.2. Características del modelo de eficacia escogido.	157
CAPÍTULO IX: APROXIMACIONES AL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.	161
IX.1. La naturaleza de la estrategia.	163
IX.2. La caracterización de la estrategia.	170
IX.2.1. El objetivo.	171
IX.2.2. Las componentes.	173
IX.2.3. La dinámica.	175
IX.2.3.1. La dinámica vertical del proceso estratégico.	175
IX.2.3.2. La dinámica horizontal del proceso estratégico.	176
IX.3. El contenido de la estrategia.	179
IX.3.1. Teoría de las fuerzas competitivas.	180
IX.3.2. Teoría del conflicto estratégico.	182
IX.3.3. Teoría del enfoque en los recursos.	183
IX.3.4. Teoría de las capacidades dinámicas.	185
IX.4. El proceso estratégico.	188
IX.4.1. Los temas recurrentes en el estudio del proceso estratégico.	188
IX.4.2. Modalidades del proceso estratégico.	189
IX.4.2.1. El proceso autoritario.	191
IX.4.2.2. El proceso simbólico.	192
IX.4.2.3. El proceso racional.	193
IX.4.2.4. El proceso transaccional.	195
IX.4.2.5. El proceso generativo.	198
IX.4.3. Determinantes de los procesos estratégicos.	200
IX.5. Configuraciones organizativas y estrategia.	202
IX.5.1. Estrategia en la organización empresarial.	202
IX.5.2. Estrategia en la organización maquina.	202
IX.5.3. Estrategia en la organización diversificada.	203
IX.5.4. Estrategia en la organización innovadora.	203
IX.5.5. Estrategia en la organización profesional.	205
IX.6. Relaciones entre estrategia y planificación estratégica.	208
CAPÍTULO X: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	211
X.1. La definición y la demarcación de la planificación estratégica.	213
X.1.1. Definiciones de "planificación estratégica".	213

X.1.2. La demarcación de la planificación estratégica.	214
X.1.3. Un modelo de caracterización de la planificación estratégica.	218
X.2. Las finalidades de la planificación estratégica.	220
X.3. Las etapas del proceso de planificación estratégica.	224
X.4. La dinámica del proceso de planificación estratégica.	229
X.4.1. Los roles en el proceso.	229
X.4.2. Los actores del proceso.	231
X.4.3. La secuencia de las actividades del proceso.	233
X.5. El contenido de los planes estratégicos.	234
X.5.1. Jerarquía de objetivos.	235
X.5.2. Jerarquía de presupuestos.	236
X.5.3. Jerarquía de estrategias.	240
X.5.4. Jerarquía de programas.	241
X.5.5. La “gran falla” de la planificación”.	242
X.6. Hacia una taxonomía de la planificación estratégica.	246
X.6.1. Modos de planificación estratégica.	246
X.6.2. La tipología de Rogers <i>et al.</i>	253
X.6.3. Planificación sinóptica y planificación incremental	256

CAPÍTULO XI: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFICACIA ORGANIZATIVA.

	257
XI.1. Beneficios de la planificación estratégica.	260
XI.1.1. Valores sustanciales de la planificación estratégica.	261
XI.1.2. Valores conductuales de la planificación estratégica.	265
XI.2. Limitaciones, trampas y falacias de la planificación estratégica.	267
XI.2.1. Limitaciones de la planificación.	268
XI.2.2. Trampas de la planificación.	271
XI.2.2.1. Trampa del compromiso.	271
XI.2.2.2. Trampa del cambio.	275
XI.2.2.3. Trampa de la política.	279
XI.2.2.4. Trampa del control.	285
XI.2.3. Falacias de la planificación.	294
XI.2.3.1. La falacia de la predeterminación.	296
XI.2.3.2. La falacia de la separación.	303
XI.2.3.3. La falacia de la formalización.	310
XI.2.3.4. La gran falacia de la planificación estratégica.	315
XI.3. Conclusiones.	318

CAPÍTULO XII: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFICACIA. EVIDENCIA EMPÍRICA.

	319
XII.1. Problemática del estudio empirico de la relación entre planificación estratégica y eficacia.	322
XII.2. Estudios planificación – eficacia: consideraciones metodológicas.	326
XII.2.1. Formulación y contrastación de las hipótesis.	327
XII.2.1.1. Fiabilidad y validez de la investigación.	328
XII.2.1.2. Correlación y causalidad.	329
XII.2.2. Caracterización de la eficacia organizativa.	330
XII.2.3. Caracterización de la planificación estratégica.	331
XII.2.4. Caracterización de las variables de contingencia.	333
XII.2.4.1. Entorno estable.	334

XII.2.4.2. Estructura elaborada.	335
XII.2.4.3. Operaciones estrechamente relacionadas.	335
XII.2.4.4. Operaciones simples.	336
XII.2.4.5. Sector maduro.	337
XII.2.4.6. Intensidad de capital.	339
XII.2.4.7. Gran tamaño.	339
XII.2.4.8. Control externo.	340
XII.2.4.9. Actitud directivos.	340
XII.2.4.10. Estrategia genérica.	341
XII.2.5. Variables de contingencia: resultados obtenidos.	342
XII.3. Conclusiones para la investigación.	350
XII.3.1. Relativas a las características de la muestra.	350
XII.3.2. Relativas a la definición del modelo teórico.	350
XII.3.3. Relativas a la metodología de contrastación de las hipótesis.	352
PARTE III. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO	353
CAPÍTULO XIII: CARACTERÍSTICAS DEL TERRENO.	355
XIII.1. Definición de la unidad de análisis de la investigación.	358
XIII.2. Sistemas universitarios y subgrupos de la muestra.	360
XIII.3. Características de los sistemas universitarios de la muestra.	363
XIII.3.1. Entorno español de educación superior.	363
XIII.3.2. Entorno francés de educación superior.	365
XIII.3.3. Entorno belga de educación superior.	366
XIII.3.4. Entorno británico de educación superior.	368
XIII.3.5. Entorno de las escuelas de negocios.	370
XIII.4. Características de los elementos de los subgrupos.	373
XIII.4.1. Universidades españolas.	373
XIII.4.2. Centros de empresariales privados españoles.	375
XIII.4.3. Universidades públicas francesas.	376
XIII.4.4. <i>Écoles de commerce</i> francesas.	377
XIII.4.5. Universidades belgas.	378
XIII.4.6. Universidades británicas.	379
XIII.4.7. Escuelas de negocios.	380
XIII.5. Elementos de la muestra.	381
CAPÍTULO XIV: UN MODELO DE EFICACIA PARA LA UNIVERSIDAD.	383
XIV.1. Caracterización del modelo de eficacia.	386
XIV.1.1. Aspectos organizativos.	387
XIV.1.2. Universalidad de los criterios.	388
XIV.1.3. Criterios normativos o descriptivos.	389
XIV.1.4. Criterios estáticos o dinámicos.	390
XIV.2. La coalición externa en la universidad.	392
XIV.3. La coalición interna en la universidad.	395
XIV.4. Criterios de eficacia para las universidades.	398
XIV.4.1. Criterios relativos a los resultados.	398
XIV.4.2. Criterios relativos a los recursos.	401

XIV.4.3. Criterios relativos a los procesos.	403
XIV.5. La medición de la eficacia: indicadores de eficacia.	405
XIV.5.1. Fuentes de datos para los indicadores de eficacia organizativa.	405
XIV.5.2. Dimensionalidad de los indicadores de eficacia organizativa.	409
XIV.5.3. Utilización de indicadores absolutos o relativos.	410
XIV.5.4. Características del conjunto de indicadores de eficacia.	411
XIV.5.5. Conjunto de indicadores de eficacia empleados.	413
XIV.5.5.1. Indicadores de criterios relativos a los resultados	414
XIV.5.5.2. Indicadores de criterios relativos a los recursos.	418
XIV.5.5.3. Indicadores de criterios relativos a los procesos.	419
XIV.6. Metodología de determinación de la eficacia organizativa.	421

CAPÍTULO XV: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

	423
XV.1. La función directiva en la educación superior.	426
XV.1.1. Componentes de la función directiva en la educación superior.	430
XV.1.2. La necesidad de técnicas de soporte a la función de gestión.	431
XV.2. De la planificación a la planificación estratégica: evolución de las herramientas.	435
XV.2.1. La <i>management science</i> o planificación operativa.	435
XV.2.2. El incrementalismo.	440
XV.2.3. La planificación estratégica.	442
XV.2.4. Un posible modelo de análisis interno y externo en educación superior.	446
XV.3. Experiencias en planificación estratégica en educación superior.	453
XV.3.1. La participación en la planificación.	454
XV.3.2. El contenido de los planes.	458
XV.3.3. La dinámica del proceso.	460
XV.3.4. Conclusiones: diferencias entre prescripción y práctica.	461
XV.4. Caracterización de la planificación estratégica en la educación superior: variables descriptivas.	469
XV.4.1. Finalidad de la planificación.	470
XV.4.2. Etapas de la planificación.	473
XV.4.3. Dinámica del proceso de planificación.	476
XV.4.4. Contenido de los planes estratégicos.	481
XV.5. Modos de planificación estratégica en la educación superior: descripción y caracterización.	483
XV.5.1. Descripción de los modos de planificación.	483
XV.5.2. Caracterización de los modos de planificación.	487
XV.5.2.1. Finalidad de la planificación.	488
XV.5.2.2. Etapas de la planificación.	490
XV.5.2.3. Dinámica del proceso de planificación.	494
XV.5.2.4. Contenido de los planes estratégicos.	501

CAPÍTULO XVI: HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO.

	503
XVI.1. La relación entre eficacia y planificación estratégica.	506
XVI.1.1. Formulación de la hipótesis H1.	506
XVI.1.2. Variables de contingencia.	507
XVI.1.3. Definición del modelo para la hipótesis H1.	510

XVI.2. Las trampas y los errores de la planificación.	515
XVI.2.1. Formulación de la hipótesis H2.	515
XVI.2.2. Formulación del modelo para la hipótesis H2.	518
PARTE IV: METODOLOGÍA	527
CAPÍTULO XVII: POSICIONAMIENTO EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.	529
XVII.1. Naturaleza del conocimiento.	533
XVII.2. La generación del conocimiento.	537
XVII.3. La validez del conocimiento.	540
XVII.3.1. Criterios de validez en positivismo.	540
XVII.3.2. Los modos de razonamiento científico positivista.	542
XVII.3.3. Criterios de validez en constructivismo e interpretativismo.	555
XVII.4. Posicionamiento epistemológico de la investigación.	557
CAPÍTULO XVIII: DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO.	559
XVIII.1. Obtención de los datos.	562
XVIII.1.1. Datos primarios o datos secundarios.	562
XVIII.1.2. Datos cualitativos o cuantitativos.	567
XVIII.1.3. Instantes de tiempo para los que se recogen los datos.	569
XVIII.2. Las etapas del estudio empírico.	572
CAPÍTULO XIX: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS.	575
XIX.1. El proceso de análisis cuantitativo de la investigación.	578
XIX.2. El análisis factorial.	581
XIX.2.1. Objetivos del análisis factorial.	581
XIX.2.2. Estimación de los factores.	583
XIX.2.3. Interpretación de los factores.	587
XIX.3. La regresión múltiple.	589
XIX.3.1. Objetivos de la regresión múltiple.	589
XIX.3.2. Diseño del modelo de regresión.	591
XIX.3.3. Estimación del modelo de regresión.	593
XIX.3.4. Análisis de la validez de la regresión.	597
PARTE V: RESULTADOS	601
CAPÍTULO XX: DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EFICACIA ORGANIZATIVA.	603
XX.1. Análisis previo de los datos de los indicadores.	606
XX.2. Estimación de los factores.	610
XX.3. Interpretación de los factores.	615
XX.4. Variables representativas de los factores.	617
CAPÍTULO XXI: CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.	619
XXI.1. Contrastación de las hipótesis H1.	621
XXI.1.1. Resultados de los modelos de regresión.	621
XXI.1.2. Influencia de las variables de contingencia.	624
XXI.2. Contrastación de la hipótesis H2.	632
XXI.2.1. Hipótesis H2.1 (trampa del compromiso).	633

XXI.2.2. Hipótesis H2.2 (trampa del cambio).	634
XXI.2.3. Hipótesis H2.3. (trampa de la política).	635
XXI.2.4. Hipótesis H2.4 (trampa del control).	636
XXI.2.5. Hipótesis H2.5 (falacia de la predeterminación).	637
XXI.2.6. Hipótesis H2.6 (falacia de la separación).	638
XXI.2.7. Hipótesis H2.7 (falacia de la formalización).	639
XXI.2.8. Hipótesis H2.8 (gran falacia de la planificación).	640
PARTE VI: DISCUSIÓN	641
CAPÍTULO XXII: RESULTADOS OBTENIDOS.	643
XXII.1. Modelo de eficacia:resultados obtenidos.	646
XXII.2. Eficacia y planificación estratégica: resultados obtenidos.	648
XXII.3. Características de la planificación estratégica:resultados obtenidos.	651
CAPÍTULO XXIII: CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.	657
XXIII.1. Conclusiones.	659
XXIII.2. Líneas de investigación futuras.	664
PARTE VII: BIBLIOGRAFÍA	667
ANEXOS	689
ANEXO I: REGRESIONES PARA LA CONTRASTACIÓN DE H1 Y H2.	689
ANEXO II: FORMULARIOS ENCUESTA PLANIFICACIÓN.	727
ANEXO III: ABREVIATURAS EMPLEADAS.	741

Éste es, fundamentalmente, un trabajo sobre la planificación estratégica y su validez como herramienta para la dirección y la elaboración de la estrategia de las organizaciones. Pretende ser una contribución más a un campo de estudio en dirección estratégica que, para los parámetros de una ciencia joven, cuenta con una larga tradición: se encuentran contribuciones significativas desde el principio de los años setenta. Los trabajos de Henry Mintzberg, especialmente su obra *The Rise and Fall of Strategic Planning*, y la polémica sostenida entre este autor e Igor Ansoff, uno de los fundadores de la llamada “escuela de la planificación” en la revista *Strategic Management Journal*, contribuyeron a poner “bajo sospecha” a la planificación estratégica, abogando por su sustitución por otras formas de gestión, como las fundamentadas en el aprendizaje organizativo y el enfoque en los recursos y capacidades, que se presentaron como opuestas a la planificación.

Sin embargo, las organizaciones en las que desarrollaban su actividad los académicos que cuestionaban la planificación, tendían a usarla cada vez más para elaborar sus estrategias y prepararse para el futuro: la publicación por George Keller en 1983 de la obra *Academic Strategy* actúa como catalizador de una corriente tendiente a la planificación en las universidades americanas en los años ochenta, que llega a Europa en los años noventa. En el contexto español, los esfuerzos de planificación de universidades como la Politécnica de Catalunya, en la que se elabora esta tesis doctoral, y tesis doctorales como *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*, presentada por F. R. Álamo Vera en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria son muestras del interés por esta técnica.

Esta, al menos aparente, contradicción entre la crítica a la planificación en el contexto empresarial por parte de los académicos y el creciente interés por el uso de ésta en las organizaciones en que trabajan, animó al autor a preguntarse si los gestores de las universidades obraban correctamente al potenciar el uso de la planificación estratégica en la gestión universitaria: de este modo nace la pregunta origen de la investigación: ¿en qué condiciones, si éstas existen, la planificación estratégica contribuye a que las universidades sean mejores, esto es, más eficaces? Esta pregunta llevó inmediatamente a otra: ¿cómo podemos decir que una universidad es mejor, o más eficaz, que otra? La respuesta a esta pregunta, conceptualmente sencilla en la organización empresarial, obligó al autor a revisar las diferentes contribuciones acerca de la naturaleza de la eficacia organizativa, para obtener un modelo de eficacia aplicable a las universidades.

Por lo tanto, el autor perseguía (y espera haber alcanzado), un triple objetivo: definir el sentido de eficacia organizativa para una institución de educación superior, comprobar si la planificación estratégica contribuye a que las estas organizaciones sean más eficaces, y contrastar hasta qué punto son ciertas las críticas a la planificación estratégica, cuando esta se aplica a la gestión de la actividad académica. Se decidió contrastar las hipótesis elaboradas con estos

finés en un contexto europeo, de modo que los resultados obtenidos fueran válidos más allá de un sistema universitario concreto.

La aplicación de conceptos definidos para la realidad empresarial a organizaciones sustancialmente diferentes de la empresa, ha obligado al autor a un esfuerzo de definición conceptual superior al habitual, que ha redundado en la extensión de la tesis. El lector puede encontrar en el capítulo II una guía de la lógica expositiva seguida, que le permitirá identificar aquellas partes y capítulos que sean de su interés.

Quiero agradecer la excelente disposición, y en muchos casos la amistad, de los compañeros del Departamento de Organización de Empresas con los que he trabajado a lo largo de estos siete años, y muy especialmente al profesor Joan Mundet Hiern, cuya amistad y apoyo han ido mucho más allá de la de un director de tesis doctoral. Es obligado incluir en el capítulo de agradecimientos a mi familia y amigos, especialmente a mis padres, José María y Silvina, y a mi hermana Marta, quienes han dado al autor un apoyo inestimable durante el proceso, siempre emocionalmente costoso, de elaboración de un trabajo de este tipo.

Barcelona – Terrassa, septiembre de 2000.

Éste es, fundamentalmente, un trabajo sobre la planificación estratégica y su validez como herramienta para la dirección y la elaboración de la estrategia de las organizaciones. Pretende ser una contribución más a un campo de estudio en dirección estratégica que, para los parámetros de una ciencia joven, cuenta con una larga tradición: se encuentran contribuciones significativas desde el principio de los años setenta. Los trabajos de Henry Mintzberg, especialmente su obra *The Rise and Fall of Strategic Planning*, y la polémica sostenida entre este autor e Igor Ansoff, uno de los fundadores de la llamada “escuela de la planificación” en la revista *Strategic Management Journal*, contribuyeron a poner “bajo sospecha” a la planificación estratégica, abogando por su sustitución por otras formas de gestión, como las fundamentadas en el aprendizaje organizativo y el enfoque en los recursos y capacidades, que se presentaron como opuestas a la planificación.

Sin embargo, las organizaciones en las que desarrollaban su actividad los académicos que cuestionaban la planificación, tendían a usarla cada vez más para elaborar sus estrategias y prepararse para el futuro: la publicación por George Keller en 1983 de la obra *Academic Strategy* actúa como catalizador de una corriente tendiente a la planificación en las universidades americanas en los años ochenta, que llega a Europa en los años noventa. En el contexto español, los esfuerzos de planificación de universidades como la Politécnica de Catalunya, en la que se elabora esta tesis doctoral, y tesis doctorales como *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*, presentada por F. R. Álamo Vera en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria son muestras del interés por esta técnica.

Esta, al menos aparente, contradicción entre la crítica a la planificación en el contexto empresarial por parte de los académicos y el creciente interés por el uso de ésta en las organizaciones en que trabajan, animó al autor a preguntarse si los gestores de las universidades obraban correctamente al potenciar el uso de la planificación estratégica en la gestión universitaria: de este modo nace la pregunta origen de la investigación: ¿en qué condiciones, si éstas existen, la planificación estratégica contribuye a que las universidades sean mejores, esto es, más eficaces? Esta pregunta llevó inmediatamente a otra: ¿cómo podemos decir que una universidad es mejor, o más eficaz, que otra? La respuesta a esta pregunta, conceptualmente sencilla en la organización empresarial, obligó al autor a revisar las diferentes contribuciones acerca de la naturaleza de la eficacia organizativa, para obtener un modelo de eficacia aplicable a las universidades.

Por lo tanto, el autor perseguía (y espera haber alcanzado), un triple objetivo: definir el sentido de eficacia organizativa para una institución de educación superior, comprobar si la planificación estratégica contribuye a que las estas organizaciones sean más eficaces, y contrastar hasta qué punto son ciertas las críticas a la planificación estratégica, cuando esta se aplica a la gestión de la actividad académica. Se decidió contrastar las hipótesis elaboradas con estos

finés en un contexto europeo, de modo que los resultados obtenidos fueran válidos más allá de un sistema universitario concreto.

La aplicación de conceptos definidos para la realidad empresarial a organizaciones sustancialmente diferentes de la empresa, ha obligado al autor a un esfuerzo de definición conceptual superior al habitual, que ha redundado en la extensión de la tesis. El lector puede encontrar en el capítulo II una guía de la lógica expositiva seguida, que le permitirá identificar aquellas partes y capítulos que sean de su interés.

Quiero agradecer la excelente disposición, y en muchos casos la amistad, de los compañeros del Departamento de Organización de Empresas con los que he trabajado a lo largo de estos siete años, y muy especialmente al profesor Joan Mundet Hiern, cuya amistad y apoyo han ido mucho más allá de la de un director de tesis doctoral. Es obligado incluir en el capítulo de agradecimientos a mi familia y amigos, especialmente a mis padres, José María y Silvina, y a mi hermana Marta, quienes han dado al autor un apoyo inestimable durante el proceso, siempre emocionalmente costoso, de elaboración de un trabajo de este tipo.

Barcelona – Terrassa, septiembre de 2000.

En el entorno de la educación superior, existen desde hace algunos años expectativas de reducción de recursos económicos, en un contexto en que la actividad universitaria en particular y de educación superior en general parece que estará sometida a importantes transformaciones, después del proceso de masificación de los estudios de educación superior iniciado en los setenta y ochenta, que transformó las universidades en centros de educación de masas, cuando tradicionalmente habían sido centros de educación de las élites (Keller 1999). Este hecho, unido a otros no menos determinantes, como los cambios en la demanda de estudios universitarios, la introducción de las tecnologías de la información en el ámbito académico y la creciente competencia en la actividad investigadora, ha llevado a los miembros de la comunidad universitaria y de educación superior en general y a los gestores de las instituciones en particular, a introducir técnicas importadas del mundo de la gestión empresarial para aumentar la competitividad de sus instituciones (UPC 1999).

I.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MUNDO ACADÉMICO.

De entre las técnicas de gestión utilizadas en educación superior, es destacable el uso creciente de técnicas analíticas como la planificación estratégica (Keller 1983, Álamo Vera 1995, Thomas 1996), junto con otras como la gestión de la calidad (Challiol *et al.* 1986a, 1986b, Peña 1999). Con el uso de estas técnicas, se pretende que las universidades “mejoren” o “sean más competitivas”. Sin embargo, existen en la comunidad científica posiciones contrarias a la bondad de la planificación estratégica como herramienta de elaboración de la estrategia (Mintzberg 1994, Mintzberg *et al.* 1998). Constatadas estas dos posiciones, con esta tesis doctoral se pretende *evaluar hasta qué punto y en qué condiciones la planificación estratégica, tal como se utiliza actualmente en educación superior, sirve para cumplir los objetivos que se le asigna en su papel de herramienta de ayuda a la gestión.*

Al enfrentarse a este tema de investigación, aparecen ciertos problemas de orden conceptual:

Cuando una investigación en dirección estratégica o en teoría de organización pretende evaluar la utilidad de determinada técnica o la bondad de determinada característica organizativa, la estrategia investigadora más frecuentemente utilizada es intentar establecer una relación de causalidad entre la presencia o ausencia de la técnica o la característica y una medida del desempeño organizativo (o eficacia organizativa). En el caso de la planificación estratégica, existen abundantes estudios que buscan determinar las características de la relación planificación – eficacia. En la mayoría de los casos, la investigación se lleva a cabo en organizaciones empresariales y las medidas de eficacia son de tipo económico. En el caso de la universidad, el uso de medidas de ese tipo puede juzgarse como discutible (en el caso de las universidades privadas) o claramente inadecuado (si las universidades son de titularidad pública). En definitiva, el primer trabajo del investigador consiste en definir con precisión qué entiende éste (o la comunidad científica) como “eficacia organizativa” en las universidades.

Contribuciones de gran impacto bibliométrico en teoría de organización apuntan que las universidades son organizaciones muy diferentes de las empresas, en lo relativo a los parámetros de diseño, los mecanismos de coordinación y los procesos decisionales, (cfr. Mintzberg 1979, 1989). Este hecho hace pensar que el significado y el contenido de la “planificación estratégica” puede presentar ciertas diferencias con el contexto empresarial. Por lo tanto, el investigador también debe intentar conocer qué significa “planificación estratégica” en educación superior.

Sólo cuando se haya definido el sentido de “eficacia organizativa” y de “planificación estratégica” en las universidades, podrá el investigador establecer una relación causal entre esos dos conceptos, objetivo central de la tesis.

I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

De lo expuesto anteriormente, el objetivo de la tesis doctoral puede concretarse en un objetivo principal y tres subobjetivos: la definición de eficacia organizativa, la determinación de la relación entre eficacia y planificación estratégica, y la investigación de las causas explicativas de esa relación. El cumplimiento de los subobjetivos implicará la consecución del objetivo principal. Es importante destacar que lo que aquí se indica no son las hipótesis a contrastar en la investigación. Éstas deben expresarse en términos de confirmación o refutación (total o parcial) de alguna de las posiciones existentes acerca de la cuestión a tratar, por lo que serán definidas después de haber expuesto el marco teórico, en el que se caracterizan las posiciones existentes.

El objetivo de la tesis puede ser enunciado del modo siguiente:

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Con la realización de la investigación se pretende averiguar si la planificación estratégica en educación superior, tal como efectivamente se realiza, tiene un impacto positivo en la eficacia organizativa de las instituciones en que ésta tiene lugar.

Dicha averiguación se descompone en tres etapas, que son otros tantos subobjetivos de la investigación:

SUB – OBJETIVO 1

Definir un modelo de eficacia organizativa para las organizaciones que desarrollan su actividad en educación superior, adaptado a las características que les son propias.

Las características de la actividad educativa, y el hecho de que en muchas ocasiones las organizaciones sean no lucrativas, hace que los criterios con los que se suele medir el rendimiento: beneficios, rentabilidad, cuota de mercado, etc. no sean aplicables a las organizaciones que realizan esta actividad. Por este motivo, se ha creído necesario definir un modelo de eficacia específico, en el que ésta se mide a partir de un conjunto de criterios de eficacia relativamente independientes entre sí, de modo que pueda valorarse el conjunto de actividades realizadas de manera equilibrada. La selección de los criterios y la importancia de éstos también forma parte del modelo.

SUB – OBJETIVO 2

Establecer las características de la relación entre la eficacia organizativa y las características de la planificación estratégica en las universidades.

El contenido de este subobjetivo es compartido por todo un conjunto de estudios que, desde los años setenta, han intentado establecer si la planificación estratégica es una herramienta útil para la gestión de las organizaciones. Para contextos variados, aunque muy frecuentemente en la

pequeña y mediana empresa, estos estudios postulan que existe una relación de causalidad entre eficacia organizativa (efecto), generalmente medida a través de la rentabilidad económica, y la planificación estratégica (causa). Esta investigación pretende formar parte de este conjunto de estudios, aunque en un contexto diferente: el del sector de actividad de la educación superior. Cabe decir desde el principio que son posibles tres resultados: que la relación no exista (siendo entonces la planificación un esfuerzo inútil), que exista y sea negativa (planificar perjudicaría a la organización) y finalmente, que exista y sea positiva (planificar incrementaría la eficacia organizativa).

SUB – OBJETIVO 3

Comprobar hasta qué punto son ciertas las críticas a la planificación estratégica contenidas en los enunciados de las trampas y falacias de la planificación.

Los críticos a la planificación estratégica basan su argumentación fundamentalmente en que el modelo teórico de planificación estratégica fracasa en su puesta en práctica. Mintzberg (1994) resume el conjunto de argumentaciones dividiéndolas en dos grupos: las trampas y las falacias:

- Las *trampas* son disfuncionalidades de la planificación estratégica que se presentan en muchas ocasiones al ponerla en práctica, debido al comportamiento de los actores implicados y a la evolución del entorno organizativo.
- Las *falacias* consisten en suposiciones incorrectas realizadas por los autores de la “escuela de la planificación” acerca de la evolución del entorno y de la organización. Al formar parte de las hipótesis de base para las que se

supone que el modelo es válido, serían la causa del fracaso de la planificación, incluso en su aplicación en condiciones en las que no aparecieran las trampas de la planificación.

La investigación acerca de la existencia y condiciones en que podrían tener lugar las trampas de la planificación, y sobre la posibilidad de que las falacias existan realmente, puede contribuir a un conocimiento más profundo del funcionamiento de la planificación estratégica, y de forma más general a los procesos de formación estratégica y de toma de decisiones en las organizaciones.

II.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo, se pretende determinar el alcance de la investigación, definiendo lo que se pretende que sea y *lo que no se pretende que sea* ésta. En este último sentido, deben realizarse ciertas precisiones en lo relativo al estudio de la eficacia organizativa, y la planificación estratégica.

En primer lugar, la investigación no pretende realizar juicios de valor sobre la actuación de los gestores de las diferentes universidades ni establecer un ranking de universidades según la opinión del investigador. Como se verá más adelante, la postura del autor es que la eficacia organizativa puede entenderse como *un juicio acerca de la organización pronunciado por los grupos de interés acerca de sus resultados, su capacidad de obtener recursos y las características de sus procesos*. De esta definición se deduce que los juicios del investigador sobre el desempeño de las universidades no son relevantes para el desarrollo de la investigación. Se trata de definir la eficacia organizativa desde un punto de vista descriptivo: sin embargo, al fundamentarse en un juicio de valor de determinados colectivos, la definición del modelo de eficacia pasa por determinar qué elementos toman en consideración dichos colectivos a la hora de evaluar la eficacia organizativa.

En cuanto a la planificación estratégica, cabe realizar una consideración semejante a la de la eficacia organizativa: en esta tesis no se pretende describir un modelo de planificación específico para las universidades, existiendo ya contribuciones notables en este sentido (cfr. Keller 1983, Álamo Vera 1995). La aproximación a la planificación es descriptiva, no normativa. Se parte de un criterio de demarcación, que nos permita caracterizar cuándo nos encontramos con planificación estratégica. De ese criterio de demarcación, se ha elaborado un modelo descriptivo de la planificación, a partir de cuatro elementos: la *finalidad* con la que se planifica, el contenido de las *etapas* del proceso de

planificación, la *dinámica* con la que tiene lugar la participación en el proceso de los diferentes actores, y finalmente el contenido y las relaciones existentes entre los resultados de la planificación: los *planes estratégicos*. La relación entre las variables que caracterizan estos elementos con las de eficacia organizativa pueden permitir obtener información relevante sobre el funcionamiento de la planificación en las organizaciones.

En definitiva, esta tesis doctoral no tiene como objetivo principal dar modelos prescriptivos de evaluación universitaria, ni determinar qué universidades son eficaces y cuáles no. Tampoco pretende dar un modelo de planificación estratégica alternativo a los existentes. Con esta investigación, se pretende contribuir al conocimiento de la práctica en planificación estratégica en la educación superior en el contexto europeo.

II.2. DESARROLLO DE LA EXPOSICIÓN.

En la figura adjunta se representa esquemáticamente el orden lógico seguido en la exposición de la tesis. Ésta consta de veintitrés capítulos y un apéndice bibliográfico, divididos en siete partes. La primera corresponde a la introducción, del que este capítulo forma parte, y la última constituye la bibliografía de la tesis. El núcleo de la tesis se encuentra en las partes centrales.

En la *parte II* se encuentra el contenido del marco teórico, dividido en tres partes: una primera en la que se presentan las diferentes posiciones existentes sobre el tema de la eficacia (caps. IV a VIII), una segunda en la que se describen las cuestiones relevantes para la investigación sobre estrategia y planificación estratégica (caps IX y X), y dos capítulos sobre la relación entre planificación y eficacia, en el XI se revisan los fundamentos teóricos explicativos de esta relación y en el XII se expone el estado del arte acerca de este problema.

Con los fundamentos del marco teórico, en la *parte III* se expone el modelo teórico desarrollado para la investigación, y las hipótesis a contrastar. El capítulo XIV está dedicado a la definición de un modelo de eficacia para la universidad a partir de un conjunto de criterios e indicadores de eficacia. En el capítulo XV se elabora un modelo descriptivo de la planificación estratégica en educación superior, en el que mediante un conjunto de variables de escala se definen las cualidades relativas a la finalidad, etapas, dinámica y productos de los procesos formalizados de formación de la estrategia. Finalmente, en el capítulo XVI se enuncian las hipótesis a contrastar en la investigación empírica, de modo que se cumplan los objetivos de la investigación.

Los resultados de la investigación empírica se encuentran en la *parte V*, que está dividida en dos capítulos. En el capítulo XX se expone el proceso de

obtención y las características de los criterios de eficacia retenidos para la contrastación de las hipótesis. Los resultados de dicha contrastación se encuentran en el capítulo XXI.

En la *parte VI* de la tesis se interpretan los resultados de la parte anterior, extrayendo tanto conclusiones descriptivas como normativas. La interpretación se encuentra en el capítulo XXII, y las conclusiones y líneas futuras de investigación en el capítulo XXIII.

Por último, previamente a la exposición de los resultados se ha creído oportuno insertar una *parte IV* de tres capítulos dedicada a cuestiones metodológicas relativas al posicionamiento epistemológico adoptado (XVII), el proceso de obtención de datos empíricos (XVIII) y las técnicas de análisis estadístico empleadas (XIX).

Al final del documento se encuentra la información complementaria, estructurada en tres anexos:

- El Anexo I contiene el proceso completo de las regresiones realizadas para la contrastación de las hipótesis H1 y H2.
- En el Anexo II se encuentra el formulario utilizado para obtener las variables descriptivas del proceso de planificación estratégica.
- Finalmente, en el Anexo III se encuentra el significado de las abreviaturas descriptivas de las variables del modelo, utilizadas a lo largo de la exposición.

En toda investigación en ciencias de gestión y dirección estratégica, son posibles dos tipos de resultados:

Los derivados del establecimiento de hipótesis a partir de contribuciones anteriores, y su contrastación con el estudio de la realidad empírica. Se trata de los resultados descriptivos de la investigación.

Una de las finalidades de la investigación en dirección estratégica es la de obtener conocimientos que ayuden a mejorar la práctica de la gestión. Fundamentado en los resultados descriptivos que ha obtenido, el investigador gana cierta legitimidad para proponer bien nuevas prácticas, bien modificaciones de las prácticas existentes, que aporten posibilidades de mejorar el gobierno y la gestión de las organizaciones.

Los resultados descriptivos esperados de la investigación consisten en el cumplimiento de los objetivos de la investigación, expresados en I.1. En cuanto a los resultados normativos, pueden afectar al contenido de la evaluación universitaria y a la práctica de la gestión en educación superior.

III.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS ESPERADOS.

Una vez concluida la investigación, se espera obtener tres productos finales de la investigación de *naturaleza descriptiva*, de los que se pretende que sean contribuciones significativas al aumento del conocimiento en el tema de la misma.

RESULTADO DESCRIPTIVO 1

El primer producto es *un modelo de determinación de la eficacia organizativa*, entendida como la expresión de los elementos con los que determinados colectivos emiten un juicio de valor sobre un tipo de organización concreto, en este caso las instituciones de educación superior.

RESULTADO DESCRIPTIVO 2

El segundo producto a obtener es establecer *en qué medida el uso de la planificación estratégica contribuye a aumentar la eficacia organizativa en educación superior*. La determinación de dicha relación dista de ser sencilla: el carácter multivariante de las modelizaciones de eficacia y de planificación estratégica dará lugar, con gran probabilidad, al establecimiento de relaciones complejas entre esos dos conceptos.

RESULTADO DESCRIPTIVO 3

Los críticos a la planificación estratégica argumentan que ésta es disfuncional porque la práctica organizativa hace que la puesta en práctica difiera significativamente de las prescripciones (*trampas de la planificación*), y en que las hipótesis de base de los autores de la escuela de la planificación no se cumplen en la realidad organizativa (*falacias de la planificación*). El tercer producto consistirá en

determinar si las trampas y falacias de la planificación son tales, esto es, que existen de manera significativa en la práctica de la gestión de la educación superior.

Nótese que el contenido del tercer resultado no está necesariamente determinado por el primero. La constatación de una relación positiva y significativa entre eficacia y planificación no excluye la posibilidad de la presencia de trampas y falacias, cuyo conocimiento podría ayudar a mejorar la planificación estratégica. También es posible encontrar que la planificación no influye, o perjudica a la eficacia organizativa, pero que no tienen lugar las trampas y errores de la planificación: en este caso, la planificación sería una herramienta perjudicial para la gestión, pero por razones diferentes de las argumentadas por sus críticos.

III.2. RESULTADOS NORMATIVOS.

La investigación en ciencias de gestión no debe eludir los *resultados normativos*, dado que uno de sus objetivos es el contribuir a mejorar las prácticas de gestión. Dichos resultados normativos pueden concretarse en los siguientes puntos:

RESULTADO NORMATIVO 1

Contribuir al diseño de un *sistema de evaluación de las universidades*, fundamentado en un marco teórico sólido y actualizado dentro de la teoría de organización.

En los últimos años y para el conjunto del entorno europeo, ha ido aumentando la preocupación y el interés de los grupos de interés clave de las universidades, especialmente de las administraciones públicas, por evaluar el rendimiento de estas organizaciones (cfr. Michavila 1999 para el

caso español, y Staropoli 1999 para el francés). Al elaborar el modelo de eficacia, además de obtener los elementos que permitan valorar la pertinencia de la planificación estratégica, se pretende también contribuir a la mejora de los procesos de evaluación universitaria, cuestión técnicamente no trivial, dada la complejidad de la actividad a evaluar.

RESULTADO NORMATIVO 2

Poner de manifiesto las posibles debilidades de los procesos de planificación en las universidades, así como los aspectos en que ésta puede tener mayor rendimiento. Indicar posibles direcciones de mejora de dichos procesos.

Como se indica en I.1, la investigación no se limita a establecer la relación entre eficacia organizativa y planificación. También se pretende estudiar en qué medida son justificadas las críticas a la planificación estratégica, .

IV.1. UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO “EFICACIA ORGANIZATIVA”.

En el ámbito de las ciencias sociales, frecuentemente se define la *eficacia* como el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Asimismo, es habitual presentar la eficacia con relación a conceptos relacionados, como la *eficiencia* – entendida como la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos), y la *efectividad* – grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto los resultados obtenidos – (cfr. Marchesnay 1993: 42-43).

En el caso particular del estudio de las organizaciones, una revisión de parte de la bibliografía de teoría de la organización que utiliza o define el concepto de eficacia hace aflorar gran número de definiciones. Algunas de ellas pueden considerarse contradictorias, mientras que otras destacan aspectos complementarios del concepto de eficacia en el contexto organizativo. Se han recogido algunas definiciones de eficacia organizativa en el cuadro IV.1.a, que sin pretensión de exhaustividad, pretenden mostrar algunas aportaciones relevantes en los ámbitos anglófono, francófono y español.

El cuadro es lo suficientemente elocuente acerca de la riqueza del concepto, y de la necesidad de la demarcación de sus contenidos, previa a la determinación de un modelo que permita su medición y evaluación. Un primer paso hacia ese modelo es la diferenciación del concepto de eficacia organizativa de otros conceptos próximos a ella como son eficiencia, competitividad, productividad (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997:57-70), así como efectividad y calidad.

CUADRO IV.1.a: DEFINICIONES DE EFICACIA

Katz y Kahn (1966)	“Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita.”
Yutchman y Seashore (1967)	“Una organización es eficaz en la medida en que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno.”
Seashore (1983)	“La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive.”
Hannan y Freeman (1977)	“Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa.”
Pfeffer (1977)	“Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas.”
Pennings y Goodman (1977)	“La eficacia organizativa está asociada con las atribuciones de las subunidades (...) ya que las subunidades son interdependientes cada una influye en la eficacia organizativa, bien directamente por su influencia en la eficacia de las otras subunidades, bien indirectamente por su contribución al bienestar organizativo.”
Cunningham (1978)	“Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.”
Cummings (1983)	“Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí

	mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización.”
Weick y Daft (1983)	“La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta.”
Tosi y Slocum (1984)	“Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables.”
Tamames (1989)	“Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se le conoce como eficiencia directiva.”
Morin <i>et al.</i> (1989)	“La eficacia organizativa se define como un juicio pronunciado por los constituyentes múltiples sobre los productos, los resultados o los efectos de la organización o sus procesos.”
Daft y Steers (1992)	“La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.”
Fernández-Ríos y Sánchez (1997)	“La conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema de significados. Una organización es eficaz si da cumplimiento, si lleva a efecto estos significados. Esto nos lleva a considerar la eficacia como el reflejo de la organización en la realidad, la existencia objetiva de es realidad que es la organización.”

FUENTE: elaboración propia, a partir de Fernández-Ríos y Sánchez (1997:47)

IV.1.1. EFICACIA Y EFICIENCIA¹

Es relativamente frecuente encontrar definiciones similares para estos conceptos, e incluso que aparezcan como sinónimos. Por ejemplo, el DRAE define eficacia como “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”, y eficiencia como la “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”.

Sin embargo, en economía la eficiencia ha tenido un significado diferente al de eficacia: se dice que determinada asignación de recursos posee *eficiencia paretiana* si no es posible producir mayor cantidad de un bien sin renunciar a la producción de otro bien. Según esta definición, se puede ser eficiente sin ser eficaz, dado que el hecho de que los bienes se produzcan en una situación de eficiencia paretiana no garantiza que la combinación de bienes obtenida sea de utilidad para el cumplimiento de los objetivos. Algo semejante puede decirse de los conceptos de *eficiencia técnica* (cualquier combinación de factores productivos eficiente en sentido paretiano) y de *eficiencia económica* (combinación de factores de eficiencia técnica de coste mínimo). Como síntesis, en contraposición a las definiciones de eficacia indicadas en el presente epígrafe, puede definirse la eficiencia como *la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se produce determinada cantidad de output con el mínimo input*

Sin embargo, en el modelo económico de eficacia, eficacia y eficiencia son conceptos próximos (ver IV.3). Esto puede deberse a que gran parte de la teoría microeconómica neoclásica tiene como objeto la evaluación de la eficiencia de diferentes modos de asignación de recursos, clasificados en un continuo que va desde el mercado a las economías planificadas.

¹ Es importante precisar la correspondencia entre los términos *eficacia* y *eficiencia*, y sus correspondientes en lengua inglesa: el término *effectiveness* es equivalente a *eficacia*, y el término *efficiency* a *eficiencia*. En la medida de lo posible, se evitará usar el término *efectividad*, con el que en ocasiones se ha traducido *effectiveness*.

IV.1.2. EFICACIA Y COMPETITIVIDAD

Puede definirse la competitividad de una organización como su “capacidad para competir”, es decir: obtener resultados superiores a los de otras organizaciones que actúan en las mismas actividades que la organización cuya competitividad se evalúa. Atendiendo a esta definición, la competitividad puede medirse mediante un *índice de competitividad*: cociente entre el resultado actual de la empresa y el resultado mejor de la competencia. A su vez, dicho índice de competitividad puede descomponerse en varios términos explicativos de dicho índice (cfr. Bueno 1993:219 – 221).

Los factores que determinan el grado de competitividad pueden clasificarse en propios de la empresa o del entorno macroeconómico en que se desenvuelve (internos o externos) y por su mayor o menor facilidad de cuantificación (tangibles o intangibles).

CUADRO IV.1.2.a FACTORES DE COMPETITIVIDAD (entorno empresarial).

	EXTERNOS	INTERNOS
TANGIBLES	Tasa inflación Crecimiento económico Costes laborales Tipo de cambio	Tamaño Crecimiento Productividad Rentabilidad
INTANGIBLES	Apertura exterior Sistema de ciencia y tecnología Nivel de competencia Cultura empresarial	Internacionalización Innovación Actitud estratégica Calidad total Diseño industrial

FUENTE: Bueno (1993:214).

Finalmente, la empresa será competitiva en la medida en que tenga valores adecuados de los factores de competitividad, muy especialmente en el factor de

“actitud estratégica”, que facilita el desarrollo de una estrategia (en el marco de una categoría de estrategias genéricas) que conduzca a desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Porter 1980).

Con lo visto hasta ahora, puede afirmarse que el concepto de “competitividad” podría asimilarse al de “eficacia relativa”: una organización es competitiva si es más eficaz que los competidores, tal como pone de manifiesto su cuantificación por el índice de competitividad. Es pertinente entonces afirmar que:

Una organización puede ser competitiva, pero no eficaz en términos absolutos, en el sentido con que muchos autores definen el término eficacia.

Identificar “eficacia” con “competitividad” supone que el cumplimiento de los objetivos de la organización se alcanzará en la medida que obtenga mejores resultados que los competidores. Sin embargo, el análisis sectorial ha mostrado que en el contexto empresarial es frecuente que los competidores directos de la empresa no son la mayor amenaza para la rentabilidad de la misma (cfr. Porter 1980).

IV.1.3. EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD

El concepto de productividad nace de la modelización de la empresa como función de producción², propia de la teoría microeconómica neoclásica (cfr. Gabrié y Jacquier 1994:19 – 21). La productividad de un factor de producción determinado puede definirse en términos de producto medio (cantidad de *output* obtenida por unidad de factor productivo empleada) o producto marginal (cantidad de *output* adicional obtenida al incrementar la cantidad de factor productivo considerado).

La propia definición de productividad indica que ésta no es una medida de eficacia organizativa, sino de eficacia de los factores productivos, por lo que le son aplicables gran parte de las observaciones realizadas en IV.1.1., acerca de la relación entre eficacia y eficiencia.

² Función que especifica la cantidad máxima de *output* que puede ser obtenida con una determinada combinación de *inputs*.

IV.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO *EFICACIA*.

En teoría de organización, se aceptan tres posibles unidades de análisis para definir y evaluar el concepto de eficacia organizativa: el individuo, el grupo y la organización (Gibson, Ivancevich y Donnally 1991: 23-24). Partiendo de la eficacia individual, concepto estrictamente ligado al de desempeño individual en el puesto de trabajo, la eficacia del grupo y la organización serían el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, y los grupos se coordinan en organizaciones. Dado que el objetivo de la presente tesis es el de modelizar la relación existente entre la planificación estratégica y la eficacia en un tipo de organización concreto, se ha escogido a la organización como unidad de análisis, y por tanto en adelante la eficacia (si no se indica lo contrario) se entenderá como *eficacia organizativa*.

Tal como se verá en el presente capítulo, la descripción y modelización de la eficacia organizativa presentan problemas de orden conceptual y metodológico. La raíz de esta problemática puede encontrarse en las siguientes especificaciones del concepto “eficacia organizativa” (Morin, Sandie y Beaudin 1994:82-87).

La eficacia como concepto multidimensional

La investigación sobre las organizaciones se caracteriza por su carácter multidisciplinar: la economía, la contabilidad, la investigación operativa, el management y las ciencias de comportamiento, entre otras, han sido aproximaciones que han aportado valiosas contribuciones al conocimiento de las organizaciones.

En contrapartida, este carácter multidisciplinar ha dado lugar a la existencia de definiciones alternativas de algunos conceptos centrales en el estudio de las

organizaciones. Los conceptos de *objetivo organizativo* y *eficacia organizativa* están entre los más afectados por esta pluralidad de aproximaciones: cada disciplina define estos conceptos enfatizando aspectos diferentes del comportamiento organizativo. Algunas contribuciones acerca de esta materia, conscientes de la validez de las diferentes aproximaciones posibles coinciden en adoptar un enfoque multidisciplinar, que por lo general acaba dando como resultado un modelo multidimensional: no existe un único criterio de eficacia, sino que cada una de las disciplinas consideradas introduce diferentes criterios que dan lugar a diferentes dimensiones del concepto (Cameron 1978, 1981, 1986a, Morin *et al.* 1994:78-82).

La eficacia como concepto antinómico

El énfasis en diferentes aspectos del comportamiento organizativo hace que las definiciones de eficacia y criterios de eficacia sean con frecuencia antinómicas, es decir, califiquen como eficaces comportamientos contradictorios. De este modo, la eficacia organizativa adquiere un carácter paradójico (Cameron 1986b, Quinn y Rorhbaugh 1983, Fernández-Ríos y Sánchez 1997:cap. 8). El denominado *modelo de valores opuestos o en competencia* define la eficacia organizativa partiendo de esta realidad.

La eficacia como concepto jerárquico

Un motivo recurrente de las diferentes (y en ocasiones, como se ha visto, contradictorias) definiciones de eficacia organizativa, es el desarrollo de un conjunto jerarquizado de criterios de eficacia, en paralelo con el establecimiento de jerarquías de objetivos en el seno de la organización. La planificación estratégica, por ejemplo, suele establecer un objetivo último, generalmente relacionado con el rendimiento económico de los recursos empleados, apoyado

por una serie de objetivos secundarios jerarquizados. Estos desarrollos son propios de las aportaciones provenientes de las disciplinas de la economía y la dirección estratégica.

En otro orden de cosas, resulta interesante destacar como conceptos como “eficiencia” están subordinados al concepto de “eficacia”: ser eficiente (por ejemplo, tener unos costes por unidad inferiores a los competidores), puede ayudar a ser eficaz (desarrollando una ventaja competitiva en costes que permite obtener un rendimiento superior al de los competidores).

La eficacia como concepto operante

Como constructo social, la eficacia organizativa es una norma del desempeño de las organizaciones, definida sobre la base de los sistemas de representación de aquellos que la definen o utilizan. Así, la definición y medida de la eficacia constituirán un juicio sobre la organización, influenciado por los valores de los evaluadores y los dirigentes.

Desde este punto de vista, la eficacia organizativa no tendrá significado autónomo: su significación vendrá determinada por los valores de las personas que utilicen el concepto. Esta es la aproximación utilizada en el modelo político de eficacia (cfr. IV.3.4.).

IV.3. LA PROBLEMÁTICA METODOLÓGICA EN LAS INVESTIGACIONES SOBRE EFICACIA.

La definición, modelización y operacionalización de la eficacia organizativa es uno de los problemas más complejos existentes en teoría de la organización desde el punto de vista metodológico. Tanto es así que ciertos autores abogan por una moratoria en los estudios empíricos acerca de la eficacia organizativa (la contribución de Goodman, Atkin y Schoorman (1983) está entre las más difundidas entre las que comparten esta posición) y otros van más allá sosteniendo que la comunidad científica debe abandonar los estudios sobre eficacia organizativa (posición defendida, entre otros, por Hannan y Freeman (1977)). Aunque sea difícil de precisar el impacto de los llamamientos a la moratoria o el abandono de los estudios acerca de la eficacia, las aportaciones anteriormente reseñadas contienen observaciones relevantes para el desarrollo de los estudios acerca de la eficacia organizativa desde el punto de vista metodológico. A continuación se exponen los problemas metodológicos, planteados fundamentalmente en las contribuciones citadas, que plantea la eficacia organizativa, desde el punto de vista de la elaboración de modelos teóricos y de su contrastación mediante estudios empíricos, respectivamente.

IV.3.1. LAS APROXIMACIONES TEÓRICAS.

La revisión de la literatura generada por la comunidad científica acerca de la naturaleza de los objetivos de la organización, y en consecuencia acerca del significado del concepto “eficacia organizativa”, no permite discernir un modelo universalmente aceptado. Una característica peculiar de este problema es que las diferentes aproximaciones no son forzosamente contrapuestas - lo cual permitiría el establecimiento de un debate entre dos posiciones o teorías contendientes a la hora de explicar determinado fenómeno - sino complementarias. Las diferencias se encuentran principalmente en el grado de

énfasis dado por una u otra teoría a cierto aspecto organizativo (como la capacidad de adquirir recursos y el clima organizativo), e incluso sucede frecuentemente que un modelo esté incluido, total o parcialmente, en otro. El resultado ha sido un elevado grado de confusión en la comunidad científica acerca del estudio y modelización de la eficacia organizativa, hecho que ha llevado a ciertos autores (Kanter y Brinkerhoff 1981, Goodman, Atkin y Schoorman 1983) a proponer una moratoria a las investigaciones sobre eficacia.

Las causas de la presente situación en la investigación y aplicación práctica del concepto de eficacia organizativa radican en el carácter multidisciplinar de la teoría de la organización, y en las percepciones del concepto que se tienen por parte de consultores y directivos, problemática compartida por el conjunto de las ciencias de gestión. Algunos de los determinantes de estas diferentes percepciones pueden ser:

- los sesgos formativos inducidos desde el ámbito académico a consultores y directivos.
- las diferentes percepciones del concepto de eficacia ligadas al ciclo de vida de la organización (Cameron y Whetten 1981, Quinn y Cameron 1983).
- los diferentes valores de las culturas nacionales en que se desenvuelva la organización (Hofstede 1991).

Tal como se ha indicado anteriormente, existen posturas más radicales acerca del problema que nos ocupa, que abogan por el abandono de los estudios sobre eficacia organizativa por parte de la comunidad científica. El argumento de base de esta posición, desarrollado por Hannan y Freeman (1977) en su artículo fundador de la aproximación ecológica al estudio de las organizaciones es de orden metodológico, al plantearse la pertinencia del estudio de la eficacia organizativa por parte de la comunidad científica: para estos autores, el concepto de eficacia sólo es útil en la evaluación desde el punto de vista de la

“ingeniería” (es decir, la aplicación de técnicas ya existentes a problemas organizativos concretos) y de crítica social, pero no para el estudio comparativo y científico (cfr. Fernández y Sánchez 1997:43-44).

A nuestro entender, la debilidad fundamental de este argumento es que toda aplicación práctica - labor técnica o “de ingeniería” - debe sustentarse en una teoría, y por tanto es necesario el desarrollo de una teoría acerca de la eficacia organizativa, a pesar de las dificultades que objetivamente se presentan.

IV.3.2. LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS

Los problemas anteriormente expuestos a la hora de desarrollar una teoría unificada e integradora acerca de la definición y modelización de la eficacia organizativa tienen su lógica repercusión en la calidad y resultados de las aproximaciones empíricas al concepto. A la hora de analizar las contribuciones empíricas, cabe encuadrar a la mayoría de las mismas en dos categorías principales.

IV.3.2.1. CENTRADAS EN LA EFICACIA ORGANIZATIVA COMO VARIABLE RESULTADO.

El objeto de estas investigaciones es la identificación de un conjunto de criterios de eficacia organizativa comunmente aceptados. La metodología empleada suele consistir en la recogida de datos subjetivos y objetivos y la determinación del conjunto de criterios subyacente expresado en dichos datos (normalmente empleando técnicas de análisis estadístico multivariante como el análisis factorial). El resultado es un conjunto de criterios de eficacia (resultado de la interpretación por parte del investigador de los factores obtenidos del análisis estadístico), expresión de las diferentes dimensiones que presenta dicho

concepto. Ejemplos ampliamente difundidos de estos estudios son los de Seashore y Yutchman (1967) y los de Cameron (1978, 1981, 1986a) - éstos últimos desarrollados en el entorno universitario anglosajón -.

IV.3.2.2. CENTRADOS EN LOS DETERMINANTES Y PREDICTORES DE LA EFICACIA ORGANIZATIVA.

El objeto de estas investigaciones es el establecimiento de una relación causal entre determinada característica organizativa (denominada predictor de la eficacia) y una determinada medida de la eficacia organizativa. La presente tesis doctoral es una investigación de esta naturaleza, al pretender determinar la existencia de una relación causal entre eficacia organizativa y la presencia de diferentes técnicas de planificación estratégica en las instituciones de educación superior³.

Aunque muchas veces no se explicita en los desarrollos teóricos, cuestiones como el diseño organizativo, la *corporate governance* y la dirección estratégica pueden entenderse frecuentemente como una investigación de este tipo, puesto que se trata de establecer una relación entre la eficacia organizativa (frecuentemente entendida como rentabilidad económico – financiera, o valor de la empresa como valor actual de la corriente de los beneficios futuros) y una determinada variable, como la estructura organizativa, la relación entre propiedad y gestión o la estrategia de la empresa.

³ En el capítulo XIII se ha desarrollado extensamente el estado de la cuestión de los estudios de la relación entre planificación estratégica y eficacia.

IV.4. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN Y MODELOS DE EFICACIA.

Las múltiples definiciones de la eficacia organizativa son el resultado de las múltiples conceptualizaciones y modelizaciones de dicho concepto a lo largo de la historia de la teoría de la organización. Como se ha expuesto al principio del capítulo, la causa de estas múltiples aproximaciones al concepto reside en el carácter multidisciplinar del estudio de las organizaciones desde una perspectiva científica. Sin pretensión de exhaustividad, puede afirmarse que se ha estudiado a las organizaciones desde la economía, las ciencias del comportamiento: psicología, sociología y antropología (Kast y Rosenzweig 1974:78) y la teoría general de sistemas, con resultados de muy diversa naturaleza. En gran parte de dichas contribuciones aparecen referencias a la cuestión de la eficacia organizativa, de forma más o menos explícita. En cierto modo, puede afirmarse que la historia del estudio de la eficacia organizativa es la historia de la teoría de la organización.

El modelo de eficacia desarrollado para la investigación trata de sintetizar los resultados de las diferentes aportaciones del concepto de eficacia realizadas por las diversas disciplinas desde las que se ha afrontado el estudio de las organizaciones. Para ello, se ha adoptado la taxonomía de las teorías de la organización realizada por Richard W. Scott (1981) (cit. en Robbins 1990:31), que se ha utilizado con mucha frecuencia para clasificar las diferentes modelizaciones de la eficacia, y ha sido el marco de referencia de varias aproximaciones al problema (Menguzzato y Renau, 1991, Morin *et al.* 1994). La taxonomía de Scott se fundamenta en caracterizar una teoría de organización a partir de dos dimensiones determinantes:

- La percepción de las organizaciones bien como un *sistema cerrado* o bien como un *sistema abierto* que interacciona con su entorno.

- La posición teórica acerca de la finalidad de la organización: para los teóricos adscritos a la *perspectiva racional* la organización se concibe como un vehículo para alcanzar determinados objetivos no cuestionados en el marco teórico, mientras que para los adscritos a la *perspectiva social* la organización es el resultado del equilibrio de fuerzas resultante del poder relativo de los diversos grupos con intereses en de la organización.

Las combinación de la percepción sistémica (sistema abierto / sistema cerrado) y la percepción de la finalidad (racional / social) permiten clasificar la mayoría de contribuciones sobre teoría de la organización en las categorías siguientes:

CUADRO IV.4.a. CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

	Aproximación racional	Aproximación social
Sistemas cerrados	teorías racionales o mecanicistas.	teorías de relaciones humanas o humanísticas.
Sistemas abiertos	teorías sistémicas.	teorías políticas.

FUENTE: Robbins (1990:31).

Es interesante destacar que los grupos de teorías aquí indicados han ido apareciendo de manera aproximadamente secuencial: las primeras teorías de la organización, de naturaleza racional / mecanicista, fueron complementadas y matizadas por las teorías de relaciones humanas o humanísticas, que introdujeron el componente humano de la organización. Posteriormente, las teorías sistémicas aportaron fundamentalmente la idea de contingencia en el diseño organizativo y la consideración del entorno en el estudio de la organización. Finalmente, las aproximaciones políticas desarrollaron las implicaciones de las aportaciones de la aproximación sistémica en el establecimiento de objetivos organizativos, al reconocer la existencia de diversos grupos con intereses en una organización que actúa dentro de un sistema abierto.

De cada uno de los grupos definidos en esta taxonomía se derivan cuatro posibles modelos de caracterización de eficacia organizativa, presentes en varias aportaciones al estudio sistemático de ésta (cfr. Robbins 1990:cap. 2, Morin *et al.* 1994, Fernández-Ríos y Sánchez 1997:cap. 7):

CUADRO IV.4.b. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN Y MODELO DE EFICACIA

TEORÍA DE LA ORGANIZACION	MODELO DE EFICACIA
Teorías racionales o mecanicistas	Modelo económico de la eficacia
Teorías de relaciones humanas o humanísticas	Modelo social de la eficacia
Teorías sistémicas	Modelo sistémico de la eficacia
Teorías políticas	Modelo político de la eficacia

FUENTE: Elaboración propia.

En los capítulos V a IX, que ocuparán la primera mitad del marco teórico, se desarrolla el contenido de cada una de estas concepciones de eficacia organizativa. En los capítulos V a VIII, se exponen brevemente los fundamentos de la teoría o teorías que fundamentan cada uno de los modelos, para exponer posteriormente el modelo de eficacia propiamente dicho. Finalmente, se procede a realizar una valoración crítica del contenido de la contribución, desde una perspectiva global. El capítulo IX es una síntesis de los anteriores, y la expresión de las elecciones realizadas en la investigación acerca de la valoración de la eficacia organizativa.

El objetivo de este capítulo es el de presentar los componentes de un modelo de eficacia desarrollado por la denominada “perspectiva clásica” en teoría de la organización (Hatch 1997:cap. 2), en gran parte de manera implícita. Dicho modelo consta de una serie de predictores de diversa naturaleza, de una idea de eficacia organizativa nacida de la ciencia económica (de ahí el nombre del modelo).

Las teorías económicas acerca de las organizaciones (más concretamente de la empresa) han experimentado un desarrollo notable, con gran diversidad de aportaciones, a lo largo del siglo XX: además del modelo neoclásico, son bien conocidas construcciones teóricas como la teoría de los derechos de propiedad, la teoría positiva de la agencia y la teoría de los costes de transacción (cfr. Gabrié y Jacquier 1994), además de aportaciones más recientes, como son la teoría de las convenciones y el enfoque en los recursos (cfr. Koenig 1999). Los problemas que dichas teorías pretenden explicar o resolver son los factores que determinan la eficiencia de la asignación de recursos mediante el mercado (cooperación inconsciente) y las jerarquías (poder consciente); la relación entre la propiedad y la gestión de la empresa (conocido como *corporate governance*) entendida como una relación de agencia; y la eficiencia de diversos sistemas de derechos de propiedad. En la mayoría de los casos, las hipótesis a establecer para la resolución de dichos problemas mediante la investigación empírica puede formularse en términos de una relación de causalidad en la que determinadas cualidades organizativas (como los costes de transacción de la empresa y el mercado, la remuneración de los directivos, la forma de propiedad) se suponen *causas* de un *efecto* denominado “desempeño” o “eficacia organizativa”, modelizada generalmente mediante indicadores ligados a la maximización del beneficio o a la maximización del valor de mercado (Modigliani y Miller 1958).

Es remarcable que las contribuciones de la “perspectiva clásica” en teoría de la organización, como la organización científica del trabajo de Taylor y Fayol o las aportaciones de Weber pueden expresarse en términos similares a los expuestos para las teorías económicas. En estos casos, el *efecto* del modelo (aunque no se formule explícitamente) es una idea de eficacia organizativa no muy alejada de la de la ciencia económica. Por este motivo, se han incluido estas aportaciones en el capítulo.

V.1. LA METÁFORA DE LA ORGANIZACIÓN RACIONAL Y MECANICISTA.

La concepción de la organización de este conjunto de teorías tiene sus raíces en la fundamental aportación de Adam Smith (1776), del que universalmente se acepta es el primer formulador del principio de división del trabajo. Este principio, según el cual el reemplazo de los métodos artesanales de producción por la producción en cadena, en la que cada operario se especializaría en un reducido conjunto de tareas, produce grandes incrementos de productividad, fue aplicado extensivamente a partir del siglo XIX en el contexto de la Revolución Industrial. Un denominador común a estas aportaciones es el uso de la metáfora de la organización como máquina (Morgan 1986). Del mismo modo que se busca incrementar el rendimiento de una máquina de vapor, diversos estudiosos intentan, a partir de diversas aproximaciones, incrementar el rendimiento (esto es, la *eficiencia*, tal como se define en el capítulo IV) de la organización.

V.1.1. EFICIENCIA Y MÉTODO CIENTÍFICO: LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO.

Es en ese contexto histórico en el que debe insertarse la contribución fundamental de Frederick W. Taylor *Principles of scientific management* (1911), obra en la que se funda el management científico. De formación ingenieril, la preocupación de Taylor se centró en la organización científica de los talleres, mediante el estudio analítico de la capacidad de trabajo de cada obrero, creando así la organización científica del trabajo. Uno de sus postulados fundamentales es que existe una única manera (la llamada *one best way*) de organizar y diseñar una tarea en la que pueda conseguirse la máxima eficiencia (medida por la productividad en dicha tarea). La forma óptima de organización del trabajo se obtiene mediante una metodología fundamentada en cuatro

principios, cuya aplicación universal asegura incrementos significativos de productividad en el contexto industrial:

1. La determinación científica de las tareas a realizar por cada trabajador, en un contexto de producción en cadena.
2. La selección y formación de los trabajadores de manera científica.
3. La cooperación de la dirección y los trabajadores en alcanzar los objetivos, de acuerdo con el método científico.
4. La división de responsabilidades entre dirección y trabajadores: a la dirección se le asigna la función de planificar y supervisar el trabajo, y a los trabajadores la ejecución del mismo.

V.1.2. EFICIENCIA Y *MANAGEMENT*: LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Otra contribución significativa, realizada en paralelo con Taylor, fue la de Henry Fayol, concretada en su obra *Administration Industrielle et Générale* (1916). Su contribución es complementaria a la de Taylor, puesto que el objeto de la obra de Fayol es el estudio científico del trabajo directivo. El objetivo de Fayol es el desarrollo de unos principios generales aplicables a los directivos a todos los niveles de la organización, y la descripción de las funciones directivas. Así, Fayol propone catorce “principios generales de administración” (normas a aplicar en el desempeño de la función directiva) y cinco “elementos de administración” (funciones directivas).

CUADRO V.1.2.a. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

1. *División del trabajo*: distintas personas deben llevar a cabo actividades diferentes.
2. *Autoridad – responsabilidad*: la responsabilidad debe ser proporcional a la autoridad.
3. *Disciplina*: obediencia, aplicación, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. *Unidad de mando*: un empleado debe recibir órdenes sólo de un superior.
5. *Unidad de dirección*: debe haber una sola persona encargada de dirigir un grupo de actividades con un mismo objetivo.
6. *Subordinación del interés particular al interés general*.
7. *Remuneración del personal*: el sistema de remuneración debe ser justo y debe también recompensar el esfuerzo bien dirigido, sin producir pagos excesivos.
8. *Centralización*: el grado de centralización de las decisiones dependerá de las capacidades de los respectivos gerentes.
9. *Jerarquía*: debe haber una cadena escalar de autoridad y comunicación desde las posiciones más altas hasta las más bajas.
10. *Orden*: la organización debe ofrecer un orden material y social en que todas las cosas y personas se encuentren en los lugares designados.
11. *Equidad*: debe haber un cierto sentido de justicia en toda la organización.
12. *Estabilidad del personal*: es deseable que una persona permanezca largo tiempo en un cargo y en la organización.
13. *Iniciativa*: debe darse oportunidad para ejercer la iniciativa a todos los niveles de la organización.
14. *La unión del personal*: la cooperación en el trabajo es necesaria y es preciso mantener buenas relaciones interpersonales.

FUENTE: Fayol (1916:33 - 62).

CUADRO V.1.2.b. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

1. Previsión (formulación del programa general de acción de la empresa).
2. Organización – Mando (construcción del cuerpo social y la estructura de la organización).
3. Coordinación (coordinación y armonización de actividades y recurso)
4. Control (supervisar que todo se desarrolle según las normas establecidas).

FUENTE: Fayol (1916:65 - 164)

V.1.3. EFICIENCIA Y ORGANIZACIÓN: LA BUROCRACIA.

El paradigma de la existencia de una única forma óptima de organización, aplicable a cualquier organización y actividad, tiene su máxima expresión en la obra del influyente sociólogo y filósofo alemán Max Weber. Weber (1911) clasifica las organizaciones según la legitimación de la autoridad, distinguiendo tres tipos: la organización carismática, la tradicional y la racional - legal. A esta última organización, a la que llama *burocracia* (término que en la obra de Weber estaba desprovisto de cualquier connotación peyorativa), es la considerada ideal, frente a las otras formas de organización vigentes al escribirse la obra, al darse en ésta los determinantes de la eficacia organizativa (según Weber): la formalización de la autoridad, la centralización de la toma de decisiones, el establecimiento de reglas y procedimientos impersonales y el acceso al puesto de trabajo basado en las calificaciones profesionales (Morin *et al.* 1994:10). Resulta evidente el paralelismo entre la mejor forma posible (*one best way*) de organizar el trabajo productivo establecida por Taylor y la mejor forma posible de diseñar la organización establecida por Weber.

Las contribuciones de estos tres autores, que dan lugar a la construcción del modelo racional – mecanicista de organización, son fundamentales para el desarrollo de una “ciencia de la organización”: el gran éxito de la aplicación de sus teorías en el momento en que éstas fueron concebidas y difundidas – la Revolución Industrial y el nacimiento de la empresa industrial – contribuyó a su difusión y al enraizamiento de una visión metafórica de la organización como máquina (Morgan 1986: cap. 2). Una consecuencia de la percepción de la organización a través de esta metáfora es la creencia de que la organización es una entidad con una finalidad bien definida y perfectamente controlable. No es aventurado afirmar que dicha creencia sigue siendo el substrato de múltiples aproximaciones al fenómeno organizativo, como la denominada “escuela de la planificación” (Mintzberg 1994) en el campo de la dirección estratégica.

V.2. EL MODELO ECONÓMICO DE EFICACIA.

En este conjunto de aproximaciones a la organización la definición de eficacia organizativa está ligada a la consecución de determinados *objetivos organizativos*. El uso generalizado de la metáfora de la organización como máquina hace que, como se ha comentado, dichos objetivos constituyan el desarrollo de la actividad con el mínimo uso posible de recursos. El agente económico que dispone de los derechos de propiedad de la empresa es el interesado en velar por este uso óptimo de los recursos (cfr. Alchian y Demsetz 1972), incitado por su derecho al valor residual (valor añadido que queda después de retribuir al resto de los proveedores de recursos). De este modo, el criterio de maximización del beneficio o del valor de la empresa pueden sustituir al de optimización del uso de los recursos (como es bien sabido, ambos criterios sólo son equivalentes en condiciones ideales de mercado).

Desde este punto de vista, los fenómenos organizativos son examinados desde el punto de vista de la racionalidad económica, en la que se supone implícitamente que los objetivos de la organización se definen a partir de los intereses de los propietarios¹. Por ser esta forma de definir los objetivos organizativos propia de la ciencia económica, a este modelo de eficacia se le denomina *modelo económico*.

La concepción económica de la eficacia no se agota en la definición del concepto. Puede identificarse también un conjunto de *predictores de eficacia* y de *criterios e indicadores* de eficacia.

¹ Con más precisión, de los agentes económicos con derecho al beneficio empresarial. La práctica generalizada en la organización de la actividad económica añade el derecho de propiedad al derecho al beneficio, aunque no tienen porqué ir unidos (caso de las acciones sin derecho a voto). En el caso de grandes corporaciones con la propiedad muy fragmentada, algunos autores (entre otros, Alchian y Demsetz 1972), llegan a cuestionar que las acciones

V.2.1. CRITERIOS DE EFICACIA.

La valoración de la eficacia organizativa desde el punto de vista económico se caracteriza por el uso de criterios de tipo financiero, y la preocupación por la eficiencia: como se ha visto anteriormente, las teorías económicas que tratan de explicar las características de las organizaciones son modelos teóricos en los que la selección de la forma organizativa viene determinada por la minimización de costes, sean éstos costes de producción, de transacción, agencia, etc.

Por tanto, en teoría económica el desempeño o eficacia de una organización vendrá determinado por dos criterios (Modigliani y Miller 1958):

- *El criterio de rentabilidad.* se trata de una medida de eficiencia. La organización es valorada como una inversión, mediante la rentabilidad económica, relación entre el beneficio de explotación y el valor de los activos empleados. Alternativamente, se valora el rendimiento de los recursos obtenidos por los propietarios de la empresa, quienes tienen derecho al valor residual de la misma (valorado contablemente mediante el beneficio neto), a través de la rentabilidad financiera (relación entre el beneficio neto y los recursos empleados en la empresa por sus propietarios).
- *El criterio del valor.* El criterio de rentabilidad tiene la desventaja de que se trata de un criterio orientado al corto plazo. Una dirección guiada por criterios de rentabilidad estricta puede verse tentada a ejecutar políticas que darán lugar a grandes beneficios hoy, a cambio de pérdidas mañana: por ejemplo, si no se renuevan los activos con los que la empresa desarrolla su actividad, se reducen las amortizaciones, aumentando los beneficios pero comprometiendo seriamente la supervivencia de la empresa. El criterio de maximización del valor permite incluir el largo plazo, puesto que el valor de

con derecho a voto lleven aparejado algún *derecho de propiedad*, tal como lo definen los autores.

la empresa no será más que la suma de la corriente de beneficios futuros, debidamente actualizados. Si la empresa cotiza en un mercado secundario organizado, dicho valor vendrá dado por la cotización de los títulos representativos de la propiedad (generalmente acciones).

En consecuencia, la evaluación de la eficacia organizativa desde el punto de vista económico se realizará mediante indicadores cuantitativos indicadores de la rentabilidad o el valor. La validez de dichos indicadores vendrá determinada por la pertinencia de las normas contables con las que se valoran los flujos económicos y los activos; así como de la transparencia y racionalidad de los mercados financieros a la hora de valorar las posibilidades de las empresas de obtener beneficios en el futuro.

V.2.2. INDICADORES DE EFICACIA ECONÓMICA.

Para ser operativo, el modelo económico de eficacia debe disponer de indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos y el aprovechamiento eficiente de los recursos utilizados. Como se ha indicado, es característico de la concepción económica de eficacia la utilización de indicadores de naturaleza financiera. Existe convenio entre los autores, especialmente los del campo de la economía neo – institucional (cfr. Gabrié y Jacquier 1994), en preferir el criterio de maximización del valor al de maximización del valor de la empresa. De dicho criterio pueden derivarse diferentes indicadores cuantitativos, a lo largo de dos ejes independientes entre sí (Charreaux 1997:60 – 64):

- Indicadores de medida del grado de maximización del valor de los *fondos propios* (rentabilidad financiera) o de maximización del valor *global de la empresa* (rentabilidad económica).

- Indicadores de valor de la empresa constatado actualmente, función de las anticipaciones sobre el crecimiento y rentabilidad futuras de la empresa generalmente basados en las previsiones realizadas por los agentes de los mercados financieros (indicadores *ex ante*), o indicadores sobre los beneficios realmente obtenidos (indicadores *ex post*).

CUADRO V1.2.2.a.- INDICADORES DE EFICACIA ORGANIZATIVA (MODELO ECONÓMICO).

	Rentabilidad financiera	Rentabilidad económica
Indicadores <i>ex – ante</i>	<i>Ratio de Marris</i> (cociente capitalización bursátil / fondos propios).	<i>Q de Tobin</i> Valor mercado empresa / valor contable activos).
Indicadores <i>ex –post</i>	<i>RFPM</i> Beneficio neto / capitalización bursátil <i>RFPC</i> Beneficio neto / valor contable fondos propios	<i>RECO</i> Beneficio explotación / valor contable activos

Fuente: Charreaux 1997:60 – 64.

En la medición de la *rentabilidad financiera*, de entre los indicadores *ex post*, suelen utilizarse la tasas de rentabilidad de los fondos propios evaluada a partir de los valores de mercado (RFPM), o la tasa de rentabilidad de los fondos propios evaluada a partir de los valores contables (RFPC). Un indicador *ex ante* muy extendido es el llamado ratio de Marris, cociente entre la capitalización bursátil de la empresa y el valor contable de los fondos propios.

Los criterios basados en la *rentabilidad económica* presentan algunos problemas adicionales, dado que para un mismo valor de rentabilidad pueden realizarse diferentes repartos de beneficios – situación que ya contempla la rentabilidad financiera –, bien a favor de los acreedores de la empresa bien a favor de los propietarios. Además, no se aprecian las consecuencias de la separación entre las decisiones de inversión o financiación y no se percibe el efecto de la estructura financiera sobre la rentabilidad. Un indicador de

rentabilidad económica *ex post* es la rentabilidad económica valorada a partir del activo contable (RECO). El indicador *ex post* más extendido es la Q de Tobin, cociente entre el valor de mercado de la firma y el valor de reposición de los activos.

V.2.3. PREDICTORES DE EFICACIA ECONÓMICA.

Existe todo un conjunto de teorías alrededor del modelo que buscan determinantes de la eficacia:

- La búsqueda de relaciones entre eficacia organizativa y estructura organizativa y uso de organización científica del trabajo y principios de racionalidad (estudios ya citados de Weber, Taylor y Fayol). Aunque los autores no suelen reconocer este encuadramiento, podrían incluirse en este grupo gran parte de los estudios acerca de la relación entre eficacia organizativa y uso de la planificación estratégica.
- Relaciones entre estructura de la propiedad (con la posibles separación de las funciones de dirección, asunción de riesgos y dirección) y eficacia organizativa, que constituye el objeto de estudio de las teorías de gobierno corporativo o *corporate governance* (cfr. Charreaux 1997:cap. 2).
- La evaluación de la eficacia de las organizaciones como medios de organización de la actividad económica y la asignación de recursos frente a otras posibilidades, como la interacción de los diferentes agentes económicos en el seno de los mercados (Williamson 1975, 1985).

Estas construcciones teóricas, aunque en muchas ocasiones no lo enuncien explícitamente, tienen una estructura parecida: se busca determinar una relación de causalidad entre indicadores representativos de la eficacia

(generalmente medidas del valor de la empresa), y las construcciones teóricas (p.e., la estructura de propiedad o los costes de transacción) enunciadas en los modelos teóricos.

V.3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA CONCEPCIÓN ECONÓMICA DE LA EFICACIA.

A pesar de la existencia de otras concepciones de eficacia organizativa más elaboradas en el ámbito académico, la concepción económica de eficacia sigue teniendo gran peso en el ámbito directivo. Un estudio realizado por Michel Kalika en 1986 en el entorno francés evidencia la predominancia de los indicadores de eficacia económica sobre los de naturaleza social y organizativa, al requerirse a una muestra de directivos franceses que citaran criterios de evaluación de la eficacia:

CUADRO V.2.1.b - CRITERIOS DE EFICACIA CITADOS POR DIRECTIVOS (ENTORNO FRANCÉS)

Naturaleza indicador	Citado en primer lugar	Citado en segundo lugar	Citados a partir del tercer lugar	Frecuencia citaciones
Económico	46%	33%	19 %	98%
Organizativo	30%	29%	20 %	79 %
Social	14%	13%	20 %	47 %

FUENTE: Kalika (1986)

En el ámbito académico, el desempeño financiero de la organización ha sido también el utilizado como modelo de eficacia organizativa en la mayoría de estudios empíricos en dirección estratégica (cfr. Venkatraman y Ramanujam 1986).

A pesar de su posición dominante en el ámbito de las aportaciones económicas y de la dirección estratégica al estudio de la eficacia organizativa, el modelo económico de eficacia no se ha visto libre de críticas. Seguidamente se citan algunas de ellas, además de algunas observaciones relativas a esta investigación:

- La fácil cuantificación de los aspectos económico – financieros de la organización genera la creencia de que éstos son los únicos con realidad objetiva (Morin *et al.* 1994:18). La dificultad de cuantificar y justificar los objetivos de tipo social de la organización - creación de valor añadido para aumentar el bienestar de la sociedad - hace que éstos sean frecuentemente olvidados en la concepción económica.
- Un punto débil de la teoría mecanicista de la organización es la modelización que realiza del comportamiento humano: parece demostrado que los individuos que trabajan en las organizaciones tienen otras motivaciones además de las económicas. Éste es el fundamento de las *teorías sociales* o *naturales* de la organización.
- La organización se entiende como un sistema cerrado, con unos objetivos independientes de los individuos que componen la organización – excepto los propietarios –. Así, la organización es un objeto que existe por sí mismo, independientemente de los individuos que la componen: dicho de otro modo, la organización se modeliza como un *sistema cerrado* al servicio de grupos de interés a los que se asignan los derechos de propiedad, e inmune a las influencias del entorno.
- El modelo racional de organización está desarrollado en un contexto de empresa capitalista, cuya propiedad espera cierta rentabilidad de su aportación económica (los que poseen los derechos de propiedad son retribuidos con el valor residual, esto es, la parte del valor añadido producido por la empresa que no ha sido utilizado para retribuir a la tierra o al trabajo). Para organizaciones de titularidad pública con finalidad no lucrativa, el uso de los criterios de eficacia propios del modelo racional, que priman fuertemente el desempeño financiero, puede dar una evaluación sesgada e incompleta de la eficacia de este tipo de organizaciones (cfr. Mintzberg 1996).

La consideración de algunas de estas deficiencias de las teorías mecanicistas dará lugar a otras aproximaciones teóricas, caracterizadas bien por su aproximación *social / natural*, bien por considerar a las organizaciones como *sistemas abiertos*, que a su vez serán el punto de partida de modelos de eficacia alternativos: el *modelo social* y el *modelo sistémico* de eficacia.

La segunda etapa del desarrollo de las teorías de la organización, posterior en el tiempo a las contribuciones citadas en el capítulo anterior, es la inserción del componente humano en el modelo racional - mecanicista de organización desarrollado a partir de los presupuestos de la ciencia económica en la primera mitad del siglo XX (Hatch 1997:27). Pueden distinguirse tres aportaciones diferenciadas dentro de esta concepción social de la organización (Morin *et al.* 1994:21):

- La escuela de *relaciones humanas*, cuyos representantes con mayor valor bibliométrico son Mayo, Maslow, McGregor y Likert. Los representantes de dicha escuela buscan armonizar las relaciones individuo / grupo - organización, mediante la elaboración de estructuras más orgánicas que permitan la emergencia de los recursos no explotados de las personas, y una mayor satisfacción de las necesidades de las mismas.
- La escuela de las *disfunciones burocráticas* (representada principalmente por Merton, Argyris, Gouldner, Selznick y Crozier) se interesa por un aspecto particular de las relaciones individuo / grupo - organización: la influencia de los mecanismos de control sobre el comportamiento del individuo y el poder de los grupos constituidos en las organizaciones.
- La escuela *conductista* (desarrollada mediante las aportaciones de Simon, March, Cyert, etc.), hacen énfasis en los mecanismos cognitivos y afectivos que gobiernan el comportamiento de los individuos en las organizaciones, y la posibilidad de orientar las elecciones y comportamientos de dichos individuos hacia los objetivos organizativos, teniendo en cuenta dichos mecanismos cognitivos y afectivos.

VI.1. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS.

Las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, año en que el psicólogo de la Universidad de Harvard Elton Mayo las incorporó al análisis organizativo (de carácter netamente taylorista) que la compañía norteamericana Western Electric llevaba a cabo en su planta de Hawthorne (Illinois) (Robbins 1990:38-39). Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre trabajadores y directivos.

A partir de la obra de Mayo, se suceden las aportaciones de la psicología a la teoría de la organización - especialmente en el campo de la gestión de los recursos humanos -. Se critica la hipótesis “mecanicista” de los seguidores de Taylor y Fayol, según la cual el componente humano de la organización es igual de controlable y predecible que los bienes de capital de la misma, a través de la autoridad y la retribución económica.

Las condiciones sociales en los Estados Unidos en los años 60 hacen cada vez menos aplicable al modelo desarrollado por Taylor y Fayol: la satisfacción generalizada de las necesidades materiales básicas hace que los mecanismos de autoridad basados en la satisfacción de estas necesidades dejen de funcionar, dado que el comportamiento de los trabajadores es determinado por la satisfacción de necesidades de orden superior (cfr. Maslow 1954). En consecuencia, la comunidad científica, especialmente la psicología, desarrolla una modelización más refinada de los *mecanismos de influencia*, definidos como la posibilidad de alterar la capacidad que tienen los demás de satisfacer sus necesidades o cumplir sus objetivos), cuya aplicabilidad se considera función de la necesidad de dependencia interpersonal (en este caso, empleado - directivo) (cfr. McGregor 1960:cap. 1).

VI.1.1. LA INCIDENCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EFICACIA ORGANIZATIVA.

Una respuesta muy difundida a la necesidad de nuevos mecanismos de influencia en la gestión de las organizaciones es la modelización de Douglas McGregor de las diferentes concepciones de la naturaleza humana por parte de los directivos (cfr. McGregor 1960). Según este autor, el estilo de dirección de los directivos está fuertemente influenciado por la visión de éstos de la naturaleza humana. Atendiendo a esta última variable, se clasifica a los directivos en dos categorías (McGregor 1960:59):

- Los seguidores de la *teoría X* que sostienen que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.
- Los seguidores de la *teoría Y*, para quienes la clave de la dirección de los recursos humanos está en la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos al éxito de la empresa.

En el cuadro VI.1.1.a se enumeran las características de las hipótesis implícitas en las teorías X e Y, a partir de la obra original de McGregor.

CUADRO VI.1.1.a: TEORÍAS X e Y DE COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.

TEORIA X	TEORIA Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evita siempre que puede. 2. Debido a esta tendencia humana a reducir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. 3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso. 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. 3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. 4. El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. 5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población. 6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

FUENTE: Douglas McGregor (1960:43-44, 57-58)

Los directivos adscritos a la *teoría Y* plantearán la formulación de los objetivos de la organización de manera alternativa a los adscritos a la *teoría X*:

- Para los partidarios de la *teoría X* los objetivos de la dirección - los cuales se suponen alineados con los de la propiedad de la organización - están por delante de los trabajadores.
- En cambio, los seguidores de la *teoría Y* creen que la eficiencia de los recursos humanos aumenta si se tienen en cuenta los objetivos del individuo a la hora de tomar decisiones que le afecten directamente. De otro modo, la dirección de los recursos humanos debe seguir el *principio de integración*, según el cual deben conciliarse los objetivos del individuo con los del conjunto de la organización.

Lo que se busca con el principio de integración es el establecer un método de influencia basado en la posibilidad de alterar la capacidad de satisfacer las necesidades de orden superior - fundamentalmente realización personal -.

VI.1.2. LA INCIDENCIA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA EFICACIA ORGANIZATIVA.

Otro autor adscrito a la escuela de relaciones humanas, Rensis Likert, desarrolla en un contexto burocrático (trabajo de oficina) un experimento análogo a los desarrollados por Mayo. Brevemente, consiste en la medición sistemática de la productividad en dos grupos similares. En uno de ellos se lleva a cabo un programa “de control jerárquico”, mientras que en el segundo se lleva a cabo otro “de participación”. El resultado de la investigación es que, mientras que los programas de control jerárquico superan a los de participación a la hora de aumentar el rendimiento en el corto plazo, el efecto negativo sobre la motivación del personal de los programas de control jerárquico hace que

utilizando los programas de participación se obtengan mayores aumentos de productividad en el largo plazo (cfr. Likert 1965, cap. 5). En definitiva, no tener en cuenta los aspectos relacionados con la motivación supone una depreciación del *activo en valores humanos* en forma de aumento de costes de contratación, preparación y formación de personal motivado (*op. cit.*, pág. 115 – 116), que hace que la organización sea menos eficaz en el largo plazo.

En lo relativo al sistema de gestión adecuado, la prescripción de Likert es algo más elaborada que la de McGregor. Las tareas altamente repetitivas deben gestionarse óptimamente mediante el sistema de organización científica del trabajo taylorista (denominado *sistema de organización de la tarea*), sin embargo, las tareas difícilmente normalizables (por ejemplo, investigación, ingeniería y comercialización) deben ser dirigidas a través de sistemas de gestión denominados *de motivación cooperadora* en los que se incide sobre la motivación del personal (cfr. *op. cit.*, cap. 6). De hecho, Likert llega a distinguir cuatro *sistemas de organización*, derivados de la aplicación de cuatro sistemas de gestión¹ :

- Autoritario explotador.
- Autoridad benevolente.
- Participativo consultivo.
- Participativo de grupo participativo.

¹ Puede encontrarse una descripción detallada de estos sistemas de Gestión en Likert (1965:327 – 337).

VI.2. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS Y EFICACIA ORGANIZATIVA.

De una revisión no exhaustiva de la bibliografía de los autores encuadrados en la escuela de relaciones humanas se observa que la definición del concepto “eficacia organizativa” no es un elemento central de su desarrollo teórico. A este respecto, los académicos adscritos a esta escuela parecen aceptar implícitamente la definición de eficacia dada por la concepción racional. Una lectura cuidadosa de sus obras revela que su atención se centra en los *determinantes* o *predictores de eficacia*, es decir, aquellas características organizativas asociadas a una organización eficaz. Para estos autores, una elevada eficacia organizativa - definida ésta según los planteamientos de la escuela racional mecanicista - va asociada a determinados estilos de dirección (la *teoría Y* de McGregor, o los sistemas de gestión de Likert).

Rensis Likert, en su conocida obra *New Patterns of Management*, realiza una aproximación al estudio de la eficacia organizativa más completa que las descritas hasta el momento. Para este autor, el grado de eficacia de la organización depende de:

- *Variables causales*: variables que definen el contexto organizativo. Algunas de éstas variables son (cfr. *op. cit.* pág. 292):
 - Estructuras de la organización.
 - Objetivos de la organización.
 - Comportamiento y prácticas de los jefes y supervisores.
 - Relaciones con los sindicatos.
 - Inversiones de capital.
 - Necesidades y deseos de los miembros de la organización.
 - Experiencia pasada.

- *Variables de intervención*: se trata de variables que evalúan el clima organizativo, entendido como el grado de lealtad u hostilidad respecto de la

organización de los miembros de la organización, especialmente el personal de línea. Dichas variables son (cfr. *op. cit.* pág. 292):

Personalidad.

Percepciones.

Actitudes.

Fuerzas motivadoras.

Comportamiento.

Experiencia pasada.

Tradiciones del grupo de trabajo, sus valores y objetivos.

- *Variables de resultado*: se trata de variables de medición del desempeño de la organización. No son muy diferentes de las empleadas en la concepción económica de eficacia, con alguna adición en el sentido de evaluar el clima organizativo. Algunas de estas variables son (cfr. *op. cit.* pág. 292):

Costes de producción.

Pérdidas y despilfarro.

Ganancias.

Absentismo.

Rotación en el empleo.

Ventas.

Según Likert, existe un complejo entramado de relaciones causales entre estas variables: las variables causales determinan la evolución de las variables de intervención, que a su vez determinan la evolución de las variables de resultado. En concreto, se considera de gran utilidad la medición de las variables de intervención, puesto que “esas variables cambian antes que ningún otro cambio en el comportamiento, y como consecuencia pueden servir de indicación previa de las modificaciones de conducta que probablemente se vayan a producir luego (...) proporcionan valiosa información sobre la causa de cualquier tendencia adversa” (*op. cit.*, pág. 120). Se introduce aquí una

relevante novedad en la construcción de un modelo de evaluación de la eficacia organizativa, que es el concepto de *predictor de eficacia*.

Desgraciadamente, resulta difícil extraer conclusiones ciertas de la medición de las variables de intervención. El propio Likert cita algunas de estas dificultades (cfr. *op. cit.*, caps. 12 y 13):

- Existe un cierto *retardo temporal*: se supone que determinados valores de las variables de intervención *ahora* serán la causa de determinados valores de las variables de resultado *en el futuro*. Desgraciadamente, suele desconocerse el valor y la evolución de ese retardo, lo cual dificulta el establecimiento de relaciones causales precisas variables de intervención – variables de resultado.
- La *complejidad de las interrelaciones* y el gran número de cambios en las variables hace imposible asegurar cuáles serán los cambios que se presentan en las variables de resultado final, como consecuencia de cambios particulares en las de índole causal.
- El modelo descrito no contempla las relaciones de la organización con el *entorno*. Esto provoca que no puedan explicarse determinadas evoluciones de las variables al no incluirse en el modelo la causa de dicha variación (por ejemplo, una disminución de las ventas provocada por un aumento de la presión competitiva).

VI.3. ESCUELA DE LAS DISFUNCIONES BUROCRÁTICAS.

Los componentes de esta escuela - entre los que se cuentan autores como Argyris, Gouldner, Selznick y Crozier -, centran su atención en los problemas que se presentan a los dirigentes de las organizaciones estructuradas siguiendo los preceptos del modelo racional - mecanicista. Para estos autores, los sistemas de control propios de esta organización son un freno a la eficacia de la misma, al limitar la creatividad de los individuos. Esta crítica también está presente en recientes obras prescriptivas de gran impacto en los ámbitos directivos y de consultoría, y en la base de conceptos también de gran impacto, como la reingeniería de procesos (cfr. Hammer y Champy 1994).

Uno de los desarrollos teóricos más representativos de esta escuela es el de Argyris (1957). Este autor toma como punto de partida de su análisis el considerar a la organización social como la superposición de una organización formal y el individuo. Su objetivo fundamental es analizar el impacto de la organización formal en los individuos. Para este autor, en la medida que los individuos son maduros (desarrollados emocional e intelectualmente) sus necesidades suelen entrar en contradicción con la expresión máxima de la organización formal (Argyris 1957:239).

La contradicción de necesidades individuo – organización formal suele manifestarse en ciertos síntomas (frustración, fracaso, corta perspectiva temporal, aparición de conflictos), que tienden a aumentar bajo ciertas condiciones (*op. cit.*: 242-243):

- 1) A medida que aumenta el grado de madurez de los individuos.
- 2) A medida que aumenta el grado de dependencia, subordinación y pasividad:
 - a) Cuando descendemos por la cadena de mando.
 - b) Cuando aumenta la jefatura autoritaria.
 - c) Cuando aumentan los controles administrativos.

- d) Mientras se lleven a cabo programas de relaciones humanas, pero no se lleven a efecto adecuadamente.
- 3) A medida que los puestos de trabajo se hacen más especializados.
- 4) A medida que aumenta la exactitud con que se aplican los principios formales tradicionales.

La reacción de los individuos consiste en el desarrollo de una *organización informal*, que permite al individuo (*op. cit.:* 239):

- 1) Reducir las sensaciones que experimenta de dependencia, sometimiento, subordinación y pasividad respecto a la gerencia.
- 2) Reducir la posibilidad de quedar sometido a la acción unilateral y arbitraria de las personas que mandan, aumentando así la posibilidad de ser auto – responsable.
- 3) Expresar los sentimientos contenidos, que van desde la agresividad y la hostilidad abiertas hasta la internalización pasiva de las tensiones generadas por la organización formal.
- 4) Crear su propio mundo informal con su propia cultura y sus propios valores en los cuales poder encontrar cobijo psicológico y un ancla firme que mantenga su estabilidad durante el proceso de constante ajuste y adaptación a la organización formal.

El sostenimiento de esta organización formal se fundamenta en el desarrollo de una cultura organizativa de resistencia a la *jefatura autoritaria*, que Argyris describe como sigue (*op.cit.:* 243-244):

- 1) Se intenta ascender en la escala orgánica.
- 2) Se expresan con frecuencia acciones de defensa tales como distracción, agresión, ambivalencia y regresión.
- 3) Los individuos se vuelven apáticos y desinteresados hacia la organización, su estructura y sus metas: reducen el número y la intensidad de las

necesidades que esperan satisfacer durante el trabajo y sabotean las normas establecidas.

- 4) Se crean grupos informales que sancionan las reacciones de defensa y la apatía, el desinterés y la falta de dedicación.
- 5) Se formalizan los grupos informales.
- 6) Se establecen las normas de grupo que perpetúan el comportamiento expuesto.
- 7) Se crea la actitud psicológica de que los factores humanos o no materiales adquieren una importancia cada vez mayor.
- 8) Se inculca en los nuevos miembros la aceptación de las normas que se han indicado.

Este proceso tiende a crecer por el desarrollo de círculos viciosos (realimentación) provocados por el comportamiento de los empleados, y ciertas reacciones de la gerencia, asociadas a una jefatura autoritaria. Ahora bien, la gerencia también puede, si cuenta con las aptitudes para ello, aumentar la compatibilidad entre el individuo y la organización formal.

VI.4. ESCUELA DE DISFUNCIONES BUROCRÁTICAS Y EFICACIA ORGANIZATIVA.

La escuela de las disfunciones burocráticas plantea una crítica radical al modelo de organización formal desarrollado por el taylorismo y los métodos de organización científica del trabajo. Efectivamente, se concluye que la organización formal taylorista resulta inaplicable en la práctica. De hecho, el éxito de una organización formal de este tipo se fundamenta en el desarrollo de una organización informal: “el comportamiento aparentemente incongruente por parte de los empleados impuesto por la organización informal es necesario para que los individuos sanos mantengan un mínimo nivel de salud y para que la organización formal logre la expresión óptima de sus exigencias” (Argyris 1957:239).

De este modo, los autores de la escuela de las disfunciones burocráticas adoptan una estrategia análoga a la de los de la escuela de relaciones humanas: se conserva la definición de eficacia del modelo racional – mecanicista, pero se discrepa en las causas o predictores de dicha eficacia. Para esta escuela, la posibilidad de que una organización sea eficaz no depende exclusivamente de la aplicación de técnicas de organización científica del trabajo (esto es, al desarrollo riguroso de una organización formal), sino en la aplicación de técnicas de *jefatura eficaz* (cfr. Argyris 1957:221-237). La *jefatura eficaz* como predicción fundamental de la eficacia organizativa es el *leit motiv* de varias teorías de management de gran relevancia, tanto práctica como científica.

La clave de la consecución de una *jefatura eficaz* reside, para Argyris, en la posesión por parte de los directivos de aptitudes relacionadas con lo que más tarde se llamaría *inteligencia emocional* (cfr. Goleman 1995): aptitud para el conocimiento propio; para el diagnóstico eficaz; para conseguir que los individuos maduren y se hagan más creativos; para luchar con los empleados

desmotivados, apáticos e inclinados a la dependencia; capacidad de convivir en un mundo de gerencia competitiva (Argyris 1957:222). Otra clave para el desarrollo de una jefatura eficaz sería la creación de programas de formación directiva capaces de desarrollar concomientos, y sobre todo aptitudes y habilidades, para la formación directiva (Argyris 1957.:233–237).

VI.5. ESCUELA CONDUCTISTA².

Los investigadores de la denominada *escuela conductista (behaviorist school)* realizan una aportación a la teoría de la organización cualitativamente diferente a las otras contribuciones de la concepción social: en vez de dar prescripciones acerca del comportamiento directivo, estos investigadores (entre otras contribuciones) revisan las hipótesis de base acerca del comportamiento humano en la organización contenidas en el modelo racional. De entre los múltiples resultados de esta revisión, la sustitución del principio de *racionalidad completa* - según el cual el decisor toma la decisión óptima al disponer de la totalidad de la información necesaria - por el de *racionalidad limitada* - en virtud del cual se postula que el decisor toma decisiones satisfactorias, y no óptimas, debido a que no puede acceder a toda la información necesaria, y caso de acceder no podría procesar dicha información -, se ha revelado como fundamental en la evolución de modelos organizativos de la relevancia de la teoría de la agencia y la teoría de los costes de transacción (cfr. Coriat y Weinstein 1995, Gabrié y Jacquier 1994, Koenig 1999).

VI.5.1. LA NATURALEZA DE LOS PROCESOS DECISIONALES.

A continuación se exponen las implicaciones de la aplicación del principio de racionalidad limitada en la definición y operacionalización del concepto de eficacia organizativa. A modo de avance, se pueden discernir dos aportaciones relevantes:

- el proceso de formación de objetivos y subobjetivos en la organización está fuertemente influenciado por mecanismos cognitivos y afectivos.

² En este trabajo, se ha traducido la palabra inglesa *behaviorist (school)* como (escuela) conductista. Al utilizarse el término conductista en Psicología como “relativo a la conducta”, no se ha creído necesaria la utilización del neologismo “behaviorista”, de difícil comprensión en castellano.

- la evaluación de la eficacia organizativa se realiza a partir de los procesos de toma de decisiones, en vez del grado de cumplimiento de los objetivos.

March y Simon (1958:155) formulan en los siguientes términos el principio de racionalidad limitada:

“La mayor parte de las decisiones humanas, ya sean individuales o de organización, se refieren al descubrimiento y selección de alternativas satisfactorias; sólo en casos excepcionales se ocupan del descubrimiento y selección de alternativas óptimas”
(March y Simon 1958:155).

El hecho de que las decisiones organizativas se tomen siguiendo *el principio de satisfacción*, y no el de optimización, se debe, siempre según estos autores, a las limitaciones cognitivas de las personas que integran la organización. A la hora de definir un proceso organizativo de toma de decisiones, los actores organizativos cuentan con una serie de datos (cfr. *op. cit.*:166) que constituyen el punto de partida para la construcción de un modelo (también llamado *definición de la situación*), el cual será más o menos próximo a la situación real en función de un complejo entramado de procesos afectivos y cognitivos.

VI.5.2. EFICACIA ORGANIZATIVA Y PROCESO DE FORMACIÓN DE OBJETIVOS.

En el caso concreto del proceso decisional de *formación de los objetivos*, una manera de enfrentar el problema según el principio de satisfacción es factorizar (fraccionar) el objetivo general en un número de partes casi independientes, de manera que cada unidad de la organización maneje una de estas partes y pueda omitir las otras en su definición de la situación. La forma de factorizar el

problema consiste en establecer una serie de medios-fines. Los fines así especificados serán *los subobjetivos organizativos* (cfr. *op.cit.*:167-168). La sustitución de los objetivos generales de la organización por subobjetivos forma parte de un proceso más amplio de sustitución de una realidad compleja por un modelo simplificado de realidad para fines de decisión y acción. Se trata, en definitiva, de la aplicación del principio de racionalidad limitada al proceso de formación de los objetivos organizativos.

De este modo, los miembros de la organización valoran su acción en términos de subobjetivos, aunque éstos sean contradictorios con los objetivos generales de la organización. Esta forma de actuar vendrá determinada y reforzada por mecanismos cognitivos, el grado de operatividad de los objetivos y la motivación.

Para estos autores, en el proceso de formación de subobjetivos en la organización, además de las componentes cognitivas ya citadas - concretadas en una serie de *mecanismos cognitivos* -, entran también en juego aspectos afectivos o de *motivación*, así como el *grado de operatividad* de los objetivos organizativos.

VI.5.2.1. MECANISMOS COGNITIVOS.

Podemos describir al menos tres mecanismos cognitivos que refuerzan la sustitución de los objetivos por los subobjetivos:

CUADRO VI.5.2.1.a. MECANISMOS COGNITIVOS EN LA FORMACIÓN DE SUBOBJETIVOS.

SITUACION NIVEL COGNITIVO	CONTENIDO DEL MECANISMO COGNITIVO	EFFECTO DEL MECANISMO COGNITIVO
Individual	Percepción selectiva en un foco de atención y posterior racionalización.	Persistencia del subobjetivo
Grupal	Contenido de la comunicación de grupo (organizativo o profesional) afecta al foco de información.	Persistencia del subobjetivo
Organizativo	La división del trabajo en la organización afecta al foco de información, acentuando la diferenciación de los subobjetivos.	Contenido del subobjetivo

FUENTE: elaboración propia, a partir de March y Simon (1958:168-169).

Estos mecanismos cognitivos están fundamentados en la existencia de un *foco de atención* (aspectos del problema percibidos por los miembros de la organización), y el *foco de información* (información percibida por los miembros de la organización). El *foco de atención* queda determinado por la *presión del tiempo* (una elevada presión del tiempo reducirá el lapso de atención del individuo y estrechará su foco de atención). El *foco de información* queda también determinado por la *pertenencia a un grupo* (organizativo o profesional) del individuo. A su vez, dicha pertenencia queda determinada por la forma en que se lleva a cabo la división del trabajo en la organización.

VI.5.2.2. GRADO DE OPERATIVIDAD.

Además de los mecanismos cognitivos en los que se sustenta la sustitución del principio de optimización por el de satisfacción, otro factor relevante que refuerza la presencia de subobjetivos es el *grado de operatividad* de objetivos y subobjetivos. Un objetivo es *operativo* en la medida en que proporciona una escala de medición capaz de comparar políticas alternativas para alcanzar dicho objetivo. Esta medición puede realizarse antes del hecho (objetivo operativo *ex-ante*) o después del hecho (objetivo operativo *ex-post*).

La lógica de jerarquización de objetivos, en la que el contenido de los objetivos genéricos (u objetivos propiamente dichos) se fraccionan en uno o más subobjetivos, favorece que éstos últimos tengan mayor grado de concreción - frecuentemente serán susceptibles de ser formulados de modo cuantitativo -. En consecuencia, los objetivos generales son percibidos como no operativos, y los segundos como operativos (*op.cit.*: 172). Parece altamente probable que los subobjetivos sean las guías de comportamiento efectivas de los miembros de la organización. Este hecho refuerza los mecanismos cognitivos expuestos anteriormente, al actuar en la misma dirección que éstos.

VI.5.2.3. MOTIVACIÓN.

Finalmente, la *motivación* - entendida como el grado en que las personas participantes en un proceso comparten objetivos operativos - dará lugar a diferentes tipos de procesos para la consecución de los objetivos (*op.cit.*: 173):

- si existe acuerdo en la naturaleza de los objetivos operativos, las diferencias de opinión acerca del curso de la acción se resolverán mediante procesos predominantemente analíticos.
- si no existe acuerdo en los objetivos y/o subobjetivos operativos, o bien éstos no existen, las diferencias acerca del curso de la acción se resuelven en procesos predominantemente de negociación.

VI.6. ESCUELA CONDUCTISTA Y EFICACIA ORGANIZATIVA

Mientras que la escuela de las relaciones humanas centra su atención en las determinantes de la eficacia organizativa, la escuela de decisiones centra su atención en la naturaleza y el proceso de formación de los objetivos frente a los que se medirá la eficacia organizativa. A este respecto podemos destacar dos diferencias fundamentales de la escuela de toma de decisiones respecto de la escuela racional mecanicista: el contenido de los objetivos y los colectivos que evalúan los objetivos

VI.6.1. CONTENIDO DE LOS OBJETIVOS.

Para la teoría racional mecanicista, el contenido de los objetivos se define fuera de la organización: ésta se crea para satisfacer las necesidades de sus propietarios. Para las organizaciones estudiadas preferentemente por esta teoría - empresas con finalidad lucrativa - el contenido de los objetivos tiene carácter universal, y su proceso de formación viene prescrito por la teoría.

Por el contrario, la escuela conductista adopta un enfoque *descriptivo*, en vez de *prescriptivo*. En vez de prescribir cuáles *deben* ser los objetivos organizativos, March y Simon *describen* los mecanismos cognitivos y afectivos mediante los cuales se fijan los objetivos en las organizaciones. De hecho, estos autores desplazan la componente prescriptiva de la determinación del contenido de los objetivos al diseño de los procesos de toma de decisiones.

VI.6.2. COLECTIVOS QUE EVALÚAN LOS OBJETIVOS.

Siguiendo con la comparación entre las dos aproximaciones, para la teoría racional-mecanicista los objetivos vienen fijados por la propiedad de la

empresa. March y Simon describen un proceso de formación de objetivos más complejo, en el que las diferentes subunidades de la organización fijan subobjetivos mediante procesos de fraccionamiento, fundamentados en mecanismos cognitivos y afectivos de raíz psicológica.

En cierto sentido, éste es el germen de la *concepción política* de la eficacia, que postula la posibilidad de conflictos de objetivos en el seno de la organización.

VI.7. MODELO SOCIAL DE EFICACIA: SÍNTESIS.

Aunque la eficacia organizativa no es un aspecto central de las investigaciones de la teoría de relaciones humanas, las aportaciones de los autores adscritos a esta escuela son claves para la evolución del concepto, fundamentalmente en dos aspectos:

La crítica al modelo económico realizada por la *escuela de relaciones humanas* y por la *escuela de disfunciones burocráticas*, especialmente en lo relativo a las hipótesis propias de este modelo respecto del comportamiento humano en la organización. Esta crítica, fundamento de la aproximación social a la realidad organizativa, es precursora de la concepción política de la eficacia organizativa.

La aportación de la *escuela conductista* al estudio de la eficacia organizativa reside en la sustitución del principio de racionalidad completa por el de racionalidad limitada. Según este último principio, una organización será eficaz si sus procesos lo son: de este modo, el foco de atención se desplaza de los resultados a los procesos.

Un aspecto importante a destacar, generalmente poco destacado en la bibliografía, de que en la concepción social de la eficacia se establece una separación entre:

- La definición de los *objetivos organizativos*.
- La definición de las características organizativas que hacen que una organización determinada sea eficaz, es decir los *predictores de eficacia*.

VI.7.1. OBJETIVOS ORGANIZATIVOS.

Al comparar los modelos social y económico de eficacia, se observa que el primero da por válida la definición de objetivos organizativos realizada por la concepción económica: para ambas teorías de organización, la organización es un instrumento al servicio de los intereses de los propietarios.

De la lectura de las diversas contribuciones consultadas, los autores de la escuela de las disfunciones burocráticas definen un abanico de **objetivos** organizativos más amplio que el definido en modelo racional, evidenciando que la definición de la finalidad última de la organización está fuertemente influenciada por restricciones provenientes de su estructura y los actores organizativos. No existe una tipología de objetivos única, aunque es destacable la desarrollada por Etzioni (1975):

CUADRO VI.7.1.a. TIPOLOGÍA OBJETIVOS CONCEPCIÓN SOCIAL

Objetivos económicos.	Los definidos en la concepción racional de la eficacia.
Objetivos de control.	Previsión y control de la emergencia de tensiones internas en la organización por parte de los dirigentes.
Objetivos de cultura.	Institucionalización y preservación de aquellos objetos simbólicos (valores, símbolos, héroes y ritos) que constituyen la cultura de la organización y cimentan el sentimiento de pertenencia a la misma.
Objetivos sociales.	También llamados objetivos personales compartidos (Mintzberg 1989): adecuación de la organización a los objetivos particulares de sus individuos.

FUENTE: Etzioni (1961), citado en Morin *et al.* (1994).

Sin embargo, un examen más detenido de este conjunto de objetivos muestra que el cumplimiento de los objetivos de control, de cultura y sociales conduce al

cumplimiento de los objetivos económicos, por lo que el conjunto de objetivos podría considerarse como un listado de predictores de eficacia.

VI.7.2. PREDICTORES DE EFICACIA.

La gran diferencia entre la concepción económica y la social reside en la naturaleza de los predictores de eficacia. Las teorías X e Y de McGregor son ilustrativas de este hecho: la teoría X puede identificarse con la concepción económica y la teoría Y con la concepción social. En este sentido, dichas teorías X e Y pueden entenderse como dos conjuntos contrapuestos de predictores de eficacia relativos al comportamiento de la dirección. En resumen, puede decirse que ambas concepciones están de acuerdo en *qué* es la eficacia (cumplimiento de unos objetivos organizativos determinados), pero no en *cómo puede alcanzarse* ésta (predictores de eficacia).

Contribuciones como la de Rensis Likert, descrita en VI.1.2, definen con más precisión la naturaleza de la relación causa – efecto existente entre la presencia de los predictores de eficacia postulados por la concepción social y el cumplimiento de los objetivos organizativos.

Sin pretensión de exhaustividad, pueden clasificarse a los predictores de eficacia de la concepción social en tres grandes grupos:

VI.7.2.1. PREDICTORES RELATIVOS AL ESTILO DE DIRECCIÓN.

Tal como se ha visto a lo largo del apartado, los autores de las escuelas de relaciones humanas y la escuela de disfunciones burocráticas postulan que una organización tendrá más probabilidades de ser eficaz si sus dirigentes adoptan un estilo de dirección que tenga en cuenta las motivaciones de los trabajadores

en la empresa y gestione inteligentemente los mecanismos de influencia. Para ello, suelen prescribirse estilos de dirección participativos, en contraposición a los autoritarios (Likert 1965); y el desarrollo de ciertas habilidades relativas a las relaciones interpersonales por parte de los directivos (Argirys 1957, Goleman 1995).

La existencia de estas cualidades en la organización puede entenderse como un predictor de eficacia o como un indicador de eficacia, dependiendo de la aproximación que tomen los autores:

Si la presencia de las cualidades indicadas relativas al estilo de dirección se entiende como un medio de que la organización sea más eficaz en el sentido de la concepción económica, se trataría de un predictor de eficacia. Esta parece ser la aproximación de los autores adscritos a las teorías de relaciones humanas.

Si se considera, en cambio, que una de las funciones de la organización es la satisfacción de las aspiraciones de sus trabajadores como constituyentes organizativos, un estilo de dirección participativo sería un criterio de eficacia organizativa. Esta parece ser la aproximación de los autores de las teorías políticas de organización.

VI.7.2.2. PREDICTORES RELATIVOS A LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS.

Parece ser una constante en los autores de la escuela de relaciones humanas que el éxito en los criterios económicos de eficacia (productividad, eficiencia, beneficios, crecimiento, calidad, etc.) está fundamentado en la presencia de determinadas características organizativas ligadas al desenvolvimiento de las personas y grupos sociales en las organizaciones. Algunas de estas **características**, en definitiva predictores de eficacia, son:

CUADRO VI.7.2.2.a. PREDICTORES DE EFICACIA (CONCEPCIÓN SOCIAL)

Moral	Disposición de los miembros de la organización a realizar un esfuerzo suplementario en el trabajo.
Cohesión	Cualidad por la que los individuos de la organización se aprecian mutuamente, trabajan bien juntos, se comunican bien y coordinan sus esfuerzos.
Conflicto	Una organización en conflicto se caracterizará por enfrentamientos entre sus miembros, una débil coordinación y una mala comunicación.
Competencia de los recursos humanos	Grado de conocimiento y aplicación por parte del personal de sus habilidades técnicas, interpersonales y de carácter organizacional.

FUENTE: Morin *et al.* (1994), a partir de Steers (1977), Campbell (1976) y Quinn y Rohrbaugh (1983)

Las variables causales y de intervención del modelo de Likert también pueden considerarse predictores de eficacia organizativa.

VI.7.2.3. PREDICTORES RELATIVOS AL PRINCIPIO DE RACIONALIDAD.

Finalmente, la escuela de toma de decisiones sustituye el principio de optimización (racionalidad completa) por el de satisfacción (racionalidad limitada), desplazando el centro de atención de los resultados a los procesos. Así, podría decirse que la eficacia en los procesos es un predictor de la eficacia organizativa.

En definitiva, la concepción social de eficacia puede considerarse como una evolución de la concepción económica, puesto que acepta la definición de eficacia de dicha concepción, pero no así los predictores de eficacia organizativa.

VI.8. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA CONCEPCIÓN SOCIAL DE EFICACIA.

De todo lo expuesto anteriormente, puede realizarse la siguiente valoración crítica de los contenidos de la concepción social de eficacia, con carácter general:

- El principal mérito de la concepción social reside en la introducción de la problemática de las motivaciones individuales y las relaciones humanas en el contexto organizativo, atribuible a las escuelas de relaciones humanas y de disfunciones burocráticas. Este hecho supone un avance notable respecto del modelo racional – mecanicista de eficacia organizativa.
- Otra contribución relevante viene de la escuela conductista, que es la primera en realizar una aproximación descriptiva a la naturaleza de los objetivos organizativos y a su proceso de formación. El desarrollo de la concepción política de eficacia organizativa es el resultado de esta aproximación. Otro resultado relevante de esta escuela para la definición de eficacia organizativa es el concepto de racionalidad procedural, que apunta la posibilidad de evaluar la eficacia organizativa por los procesos, y no por los resultados.
- Un punto débil del modelo social de eficacia reside en que, por no ser la eficacia organizativa un tema central de las teorías de relaciones humanas, los criterios de eficacia organizativa quedan mal definidos, aludiéndose con frecuencia a conceptos ambiguos, como *éxito organizativo* sin más. En la práctica, la concepción social adopta implícitamente la jerarquía de objetivos prescrita por la concepción económica de organización.
- Otra debilidad muy extendida del modelo social de eficacia consiste en la confusión entre *criterios de eficacia* y *predictores de eficacia*. La moral elevada de los empleados, la elevada cohesión entre los miembros de la

organización, la ausencia de conflictos y unos recursos humanos muy competentes no son objetivos en sí mismos, sino medios para alcanzar el éxito organizativo, de otro modo, un elevado grado de eficacia según la concepción económica. Estudios como el de Likert, en el que se establece una serie de relaciones causales entre variables, contribuye en cierta medida a eliminar esta confusión, y son los primeros pasos hacia un modelo de eficacia más elaborado. Un punto débil de este modelo es la definición de una trama de interacciones de gran complejidad sin (al parecer) más ayuda que la intuición, que resulta poco operativo. Además, la concepción implícita de la organización como un sistema cerrado (por otra parte, propia de la mayoría de los autores de la concepción social) lleva a que no se considere la influencia del entorno en las variables de resultado, por lo que este modelo puede resultar poco operativo, especialmente en organizaciones sometidas a gran presión competitiva.

- Finalmente, indicar que los resultados del modelo social de eficacia se obtuvieron en su mayoría en el contexto de organizaciones muy centralizadas, en las que se desarrolla un trabajo manual repetitivo o un trabajo de administración. La traslación de los resultados así obtenidos a organizaciones profesionales, más descentralizadas y en las que parece más difícil influir sobre la motivación de sus miembros, debe realizarse cuidadosamente y atendiendo a las características específicas de este tipo de organizaciones.

Muchos textos recientes sobre teoría de organización definen a la organización como un sistema (cfr. en el ámbito español solamente, Mundet (1993), Bueno Campos (1993), Menguzzato y Renau (1991), Claver Cortés *et al.* (1994)). Esta definición, se fundamenta en la aplicación a las organizaciones de la teoría general de sistemas, teoría integradora nacida en el seno de las ciencias naturales, y que se ha transpuesto con notable éxito a las ciencias sociales. Las teorías sistémicas han dado lugar a una definición de eficacia organizativa de algún modo alternativa a la de las ciencias sociales y de comportamiento.

En este capítulo se exponen los principios generales de la teoría general de sistemas, y su aplicación al estudio de las organizaciones en la cuestión concreta de la definición de un modelo sistémico de eficacia organizativa. En primer lugar, se da cuenta del carácter sistémico de las organizaciones observando que poseen las propiedades atribuidas a los sistemas. Seguidamente, se expone la definición de eficacia organizativa desde el punto de vista sistémico, el cual permite definir una serie de criterios de eficacia propios de esta perspectiva teórica. Finalmente, se indican algunos predictores de eficacia de algunas contribuciones teóricas emanadas de la aproximación sistémica a las organizaciones, como la teoría contingente, la teoría de la dependencia de los recursos, la ecología de las poblaciones y la teoría institucional.

VII.1. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES.

A partir de los años cuarenta, una serie de investigadores procedentes de los campos de la biología, psicología y ciencias sociales desarrollaron una nueva teoría integradora, la *teoría general de sistemas*. La obra homónima de Ludwig von Bertalanffy, publicada en 1968, suele considerarse el texto fundador de esta nueva teoría. Su punto de partida es la evidencia de la aparición de similitudes estructurales o isomorfismos en diferentes campos de la ciencia. Esta observación estimuló el desarrollo de una teoría generalizada, consistente en un conjunto de propiedades comunes para determinados *sistemas*, por diferentes que fueran sus elementos. Más concretamente, el objetivo de dicha teoría es “la formulación de principios válidos para “sistemas” en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerzas” reinantes entre ellos” (Bertalanffy 1968:37). Las metas de dicha teoría se formulan del siguiente modo:

1. Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
2. Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
3. Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
4. Al elaborar principios unificadores que corren “verticalmente” por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica.

Bertalanffy (1968:38).

Algunas de las razones de fondo de la aparición de la teoría general de sistemas pueden residir en la escasa operatividad de la denominada “ciencia clásica” (asimilada a la física newtoniana) para el estudio de los sujetos de las ciencias biológicas, del comportamiento y sociales. Efectivamente, la física clásica se reveló como un magnífico instrumento para el desarrollo de una teoría explicativa de la *complejidad no organizada*, es decir, de fenómenos descomponibles en cadenas causales aisladas o que son consecuencia de un número infinito de procesos aleatorios (*op. cit.*, p.34-35), como podrían ser los sistemas cerrados de la termodinámica. La estrategia seguida por la ciencia clásica para estudiar estos fenómenos es el *análisis*: la división de la realidad en unidades cada vez menores y el aislamiento de líneas causales separadas (*op. cit.*, p.45).

La estrategia de la ciencia clásica, sin embargo, resulta inadecuada para explicar el comportamiento de los *sistemas abiertos* (conjuntos de elementos en interacción que realizan intercambios con su entorno) como los organismos vivos, los individuos y la sociedad. Dicho comportamiento no se ajusta a los resultados de la física clásica: es patente la contradicción entre la “degradación kelviniana” y la “evolución darwiniana” (*op.cit.*, p.40). En vez de tender al desorden, estado de máxima probabilidad según las leyes de la termodinámica, los sistemas abiertos presentan cualidades como la organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación. Así, la teoría general de sistemas nace de la necesidad de estudiar la *complejidad organizada*. Esta complejidad no es aprehensible mediante la reducción de los niveles biológico, del comportamiento y social al nivel de las construcciones y leyes de la física; en cambio pueden hallarse construcciones y leyes comunes a los diferentes niveles (*op. cit.*, p.49).

Es interesante destacar el significado de *organización* en la formulación original de la teoría general de sistemas. Según esta teoría, los sistemas abiertos, debido a sus características (neguentropía, realimentación, equifinalidad, etc.)

tienden al orden (a “organizarse”), en vez de al desorden. El carácter de complejidad de los sistemas abiertos se deriva, pues, de una serie de propiedades comunes, las cuales se describirán más adelante, con referencias al contexto organizativo.

Aunque las organizaciones como tales no aparecen en la formulación original de la teoría general de sistemas, la concepción de las organizaciones como sistemas surgió de forma inmediata en la comunidad científica. Según Katz y Kahn (1966), autores como Allport (1933, 1962) y Parsons (1960) ya presentan un inicio de concepción sistémica de la organización. Boulding (1956, cit. en Hatch (1997:36)) incluye a las organizaciones dentro de su clasificación de los sistemas, considerándolas como sistemas de complejidad superior al sistema humano y como sistemas abiertos (en esta tipología, son sistemas abiertos todos los sistemas de nivel superior a cuatro):

TABLA VII. 1.a. CLASIFICACIÓN JERÁRQUICA DE LOS SISTEMAS

NIVEL	Características	Ejemplos
1. esquemas	Etiquetas y terminología. Sistemas de clasificación.	Anatomías, geografías, listas, índices, catálogos.
2. reloj	Sucesos cíclicos. Sencillos con movimientos regulares (o regulados). Estados de equilibrio.	Sistema solar, máquinas sencillas (relojes).
3. control	Autocontrol. Realimentación. Transmisión de la información.	Termostatos, homeostasis, piloto automático.
4. abierto (sistema vivo)	Auto – mantenimiento. Producción de material. Input energético. Reproducción.	Célula, río, llama.
5. genético	División del trabajo (células). Partes diferenciadas y mutuamente dependientes.	Planta.
6. animal	Movilidad Autoconocimiento. Receptores sensibles especializados. Sistema nervioso altamente desarrollado. Estructuras de conocimiento (imágenes).	Perro, gato, elefante.
7. humano	Autoconsciencia. Capacidad de producir, absorber e interpretar símbolos. Paso del tiempo.	Individuos.
8. organización social	Sistema de valores. Significado.	Empresa, gobierno, iglesia.
9. trascendental	?	Estética y metafísica.

FUENTE: Hatch (1997:56), a partir de Boulding (1956).

Para Katz y Kahn (1966), la aproximación sistémica al estudio de las organizaciones surge, como la basada en las relaciones humanas, de la psicología, aunque con un enfoque alternativo. Las aproximaciones que dan lugar a la concepción social emplean los métodos de la teoría psicológica tradicional, que toma como unidades de análisis el individuo - escuela conductista -, la familia - escuela psicoanalítica -, o el grupo - teoría del campo - (*op.cit*, pp. 9-21). Al parecer, para estos autores la escuela de relaciones humanas no puede decirse que sea una auténtica *teoría de la organización*, puesto que al no tomar a ésta como unidad de análisis, su aportación se limita al importante, aunque restringido, campo del estudio del comportamiento humano en el seno de las organizaciones.

Posteriormente, una serie de importantes contribuciones forman una alternativa a la concepción de la organización propia de la escuela racional fundamentada en concebir a la organización como un sistema, dando lugar a una *teoría sistémica* de la organización basada, directa o indirectamente, en la teoría general de sistemas. Según Katz y Kahn, la teoría racional mecanicista concibe a la organización como “un dispositivo para mejor lograr, con los medios de un grupo, algún propósito; equivale al plano del que surgirá la máquina con algún objetivo práctico” (*op.cit*, p. 25). Como alternativa, la teoría sistémica propone definir la organización como “un sistema energético insumo - resultado, en que el energético proveniente del resultado reactiva el sistema” (*op. cit.*, p. 25).

Más concretamente, la organización como sistema abierto se caracterizará por desarrollar una serie de actividades, algunas de ellas transacciones con el ambiente:

- Captación del insumo energético del sistema.
- Transformación de la energía en el sistema.
- Productos resultantes o resultado energético.

Así, las organizaciones como sistema quedan caracterizadas por tres componentes (Mundet 1993: cap.1):

- Los **elementos** del sistema: cualquier sistema estará constituido por un número determinado de elementos con definición individual. Cabe la posibilidad de que existan varios niveles de complejidad, al ser dichos elementos también sistemas. En este caso, denominaremos a éstos subsistemas. La clasificación de dichos de subsistemas forma parte de gran parte de gran parte de las contribuciones a la modelización de las organizaciones desde el punto de vista sistémico, como se verá más adelante.
- Los **objetivos** del sistema: se postula que todo sistema tiene un objetivo hacia el cual tienden los elementos del mismo. Las contribuciones consultadas son ambiguas en cuanto a la naturaleza de estos objetivos, aunque parece admitirse implícitamente que el sistema como tal tiene objetivos, no necesariamente iguales a quien “dirige” el sistema (si efectivamente es dirigido).
- Las **interacciones entre los elementos del sistema**: el sistema no será tal si entre los elementos del mismo no se producen interacciones, es decir, procesamientos e intercambios de insumos energéticos y de flujos de información.

Diversas contribuciones han propuesto una elaboración de esta definición, centradas generalmente en concretar la naturaleza de los elementos del sistema. El cuadro siguiente recoge, sin pretensión de exhaustividad, algunas de estas elaboraciones.

TABLA VII.1.b. DIFERENTES DEFINICIONES DEL SISTEMA ORGANIZACIÓN

AUTORES	COMPONENTES
Katz y Kahn (1966)	Papeles (pautas estandarizadas de conducta) Normas (expectativas generales establecidas) Valores (justificaciones y aspiraciones ideológicas)
Simon (1977)	Sistema básico (nivel físico u operativo) Nivel de decisiones programadas Nivel de decisiones no programadas
Bueno, Cruz y Durán (1979)	Sistema físico - económico y financiero – económico Sistema de acción – información de gestión Sistema de comunicación de gestión
Bueno, Cruz y Durán (1979)	Subsistema de ciclo de explotación (aprovisionamiento, producción, distribución y comercialización) Subsistema de ciclo de capital (inversión-financiación) Subsistema directivo (planificación y control, información y comunicación)
Mintzberg (1989)	Apice estratégico Línea media Núcleo de operaciones Tecnoestructura Staff de apoyo
Mélèse (1980)	Sistema físico Subsistema de explotación Subsistema de management Subsistema de conexión con el entorno (evolución - mutación)
Kast y Rosenzweig (1987)	Subsistema de metas y valores Subsistema técnico Subsistema psicosocial Subsistema estructural Subsistema administrativo
Mundet (1993)	Actividades funcionales (preparatorias y ejecutivas) Marco financiero Recursos humanos Entorno
Bueno (1993)	Sistema técnico Sistema de dirección Sistema humano Sistema cultural Sistema político / de poder
Fernández-Ríos y Sánchez (1997)	Partes de sistema: significados (papeles, normas y valores) Relaciones entre las partes (identidad, serialidad, correlación y causalidad)

VII.2. EL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS.

La teoría general de sistemas propone una serie de principios de comportamiento de los sistemas abiertos, que modelizan su comportamiento independientemente de su carácter de sistema biológico, físico u organizativo. A continuación, se exponen aquí en su formulación original (Katz y Kahn 1966:28-35), realizando las convenientes particularizaciones para el caso de la organización. Estas propiedades son de gran importancia a la hora de definir la eficacia organizativa desde la perspectiva sistémica.

CUADRO VII.2.a. PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS.

Importación de energía.
 Procesamiento y obtención del resultado.
 Ciclos de acontecimientos.
 Entropía negativa (neguentropía).
 Insumos de información, realimentación negativa y el proceso de codificación.
 Homeóstasis dinámica.
 Diferenciación.
 Equifinalidad.

FUENTE: Katz y Kahn (1966).

Importación de energía.

El concepto “energía” para la teoría de sistemas abiertos puede entenderse (en sentido amplio) como todo aquello que el sistema importa de su entorno: para un sistema biológico, “energía” puede significar oxígeno (célula), alimentos (cuerpo), o estímulos de todo tipo (individuo). Para una organización, podemos traducir energía por dinero (empresa), satisfacción moral (organizaciones no lucrativas) o reconocimiento legal (administración pública).

Procesamiento y obtención del resultado.

La actividad de los sistemas se caracteriza por procesar los *insumos*, de manera que éstos se alteren de forma significativa dando lugar a un *resultado*: así, el cuerpo convierte la fécula y azúcar en calor y acción, y un pintor convierte un conjunto de estímulos sensoriales en una obra de arte. Nótese la importancia de los intercambios con el entorno al definir la actividad básica de la organización, que contrasta con el enfoque cerrado de las teorías racional y humanística de la organización.

Ciclos de acontecimientos

Es propio de los sistemas que los intercambios con el ambiente insumo - procesamiento - resultado tengan carácter cíclico, dado que el resultado proporciona nuevas aportaciones de energía que permiten repetir la secuencia de actividades: así, el ciclo económico empresarial genera unos beneficios que al reinvertirse en la empresa capacitan a la misma para repetir dicho ciclo. En la organización, la interrelación no se da entre elementos materiales, como en un sistema físico, sino entre acontecimientos: una secuencia estímulo - respuesta no constituye una estructura social: es necesario que aparezca una secuencia de acontecimientos que se repiten en el tiempo.

Entropía negativa (neguentropía).

Como se ha visto anteriormente, la teoría de sistemas postula que un sistema cerrado (sin intercambios con el ambiente) tiende al desorden - es decir a un aumento de entropía -, por ser éste su estado de máxima probabilidad. y a su consecuente muerte o desaparición. En los sistemas abiertos, sin embargo, no sólo tenemos entropía debido a procesos irreversibles, sino también entrada de entropía que bien puede ser negativa (aportar orden al sistema) (cfr. Bertalanffy 1968:41 y ss.). La "organización" del sistema requiere que la energía asociada a las salidas es inferior a la asociada a los insumos. Dicho excedente energético se invierte en mantener el orden del sistema, es decir, en reducir la entropía o generar *entropía negativa*. En las organizaciones, este principio se adapta

postulando que las organizaciones tienden a captar un excedente de recursos del entorno que les asegure su supervivencia y crecimiento (el *organizational slack* de Cyert y March 1963). Estos dos últimos conceptos - supervivencia y crecimiento - serán fundamentales en la definición de eficacia organizativa desde la perspectiva sistémica.

Insumos de información, realimentación negativa y el proceso de codificación.

Además de los insumos de energía, la teoría de sistemas abiertos reconoce la necesidad de que el sistema capte del ambiente insumos de información para la organización del mismo, puesto que dicha información reduce la entropía del sistema (cfr. Bertalanffy 1968:41). Dicha captación se produce mediante la codificación de los datos por parte del sistema en variables percibidas como clave. Los sistemas serán estables si utilizan esta información para estructurar los ciclos de acontecimientos mediante mecanismos de *realimentación negativa*¹.

Homeóstasis dinámica

Tal como se ha indicado anteriormente, en un sistema cada elemento interactúa con los restantes de forma que el conjunto de las interacciones lleve al sistema a un determinado estado. Cuando este estado coincide con los objetivos del sistema, diremos que está en equilibrio. En caso contrario, los sucesivos ciclos de acontecimientos se irán sucediendo hasta que el sistema alcance el equilibrio. Este proceso recibe el nombre de homeóstasis (cfr. Katz y Kahn 1966, Taucher 1979).

Este equilibrio, alcanzado a través del establecimiento de realimentaciones negativas mediante los insumos de información, será de tipo dinámico. El intercambio de insumos energéticos hace que éstos no permanezcan en el

¹ Actuaciones proporcionales a la diferencia entre el valor real y el deseado de determinada variable. Para un desarrollo del concepto *realimentación negativa* en el nivel organizativo, véase Senge (1990: cap. 5).

sistema: éste sobrevive al mantener sus relaciones, estructura e interdependencias características, mientras que los contenidos energéticos se renuevan continuamente.

Complementariamente, se observa como característica común de los sistemas su *tendencia al crecimiento*, consecuencia de la captación de insumos adicionales que aseguren su supervivencia. Este crecimiento se caracteriza por ser más cuantitativo que cualitativo. Sin embargo, al alcanzar el sistema determinado tamaño parece ser necesaria la existencia de subsistemas de apoyo de carácter especializado cualitativamente diferentes: tal es el caso del subsistema de planificación y control en el contexto organizativo. En consecuencia, el *crecimiento* se revela como otro de los objetivos intrínsecos a la organización en cuanto a sistema, con las debidas implicaciones para la definición de la eficacia organizativa.

Diferenciación

Según von Bertalanffy (1968:31 y ss.) los sistemas abiertos se caracterizan por dirigirse, mediante las interacciones con el entorno en ciclos consecutivos de acontecimientos, rumbo a la diferenciación y la elaboración. En particular, esto significará que las organizaciones, así como los subsistemas que las componen, adoptarán diferentes formas que les harán más eficientes para determinadas funciones, a coste de perder equipotencialidad.

Equifinalidad

Según un resultado bien conocido en Termodinámica, en cualquier sistema cerrado, el estado final está inequívocamente determinado por las condiciones iniciales, de modo que si éstas se alteran, el estado final también cambiará. En los sistemas abiertos, sin embargo, puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones y de distintos caminos (Bertalanffy 1968:40). En virtud de este principio, la teoría sistémica de la organización contrapone a la idea del diseño de procedimientos optimizadores del comportamiento organizativo, propia de la escuela racional, la idea de que diferentes procedimientos permiten alcanzar un mismo estado final, por lo que no puede hablarse de un *procedimiento óptimo*.

VII.3. EL MODELO SISTÉMICO DE EFICACIA ORGANIZATIVA: CRITERIOS DE EFICACIA.

La cuestión de la definición de eficacia es uno de los aspectos centrales de la teoría de sistemas en las organizaciones (cfr. Katz y Kahn 1966: cap. 6). Una definición de eficacia organizativa, asumida de forma general en las primeras contribuciones al estudio de las organizaciones por la teoría de sistemas, es la de Katz y Kahn:

“Se ha definido la efectividad (*sic.*) organizacional como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita”.

Katz y Kahn (1966:185).

La elaboración de dicha definición que posteriormente realizan estos autores es compleja y muy elaborada. La definición y medición de la eficacia será función del *marco espacial* (que supone la definición de las fronteras de la organización) y del *marco temporal* (definición y evaluación de la eficacia a corto plazo y/o a largo plazo) escogidos por el observador para evaluar la eficacia organizativa (cfr. figura VII.3.a). El problema del establecimiento de las fronteras de la organización dependerá fuertemente del tipo de organización considerada, además de ser en gran medida una elección del investigador. La definición y medición de la eficacia desde el punto de vista del marco temporal es menos dependiente del observador, y admite un tratamiento genérico.

VII.3.1. MARCO ESPACIAL: NIVEL DE ANÁLISIS DE LA EFICACIA ORGANIZATIVA.

Aunque la unidad de análisis más frecuente es la organización, las dificultades que en ocasiones presenta el establecimiento de las fronteras organizativas pueden llevar a evaluar la eficacia organizativa desde diferentes niveles de análisis. Así, en la teoría de sistemas es frecuente encontrar dos niveles de análisis adicionales, que en la taxonomía del cuadro VII.1.a se encuentran por encima y por debajo de la organización, respectivamente (Katz y Kahn 1966:185):

- *nivel individual*: desde este nivel de análisis, la organización será eficaz en la medida que asegure la satisfacción del individuo.
- *nivel supersistema*: desde este nivel de análisis, la organización eficaz será aquella que contribuya a la eficiencia, poder de supervivencia y control ambiental de todo el sistema societal. De este modo, un monopolio puede tener una alta eficacia desde el nivel organizacional, pero una baja eficacia desde el nivel social.

VII.3.2. MARCO TEMPORAL: EFICACIA ORGANIZATIVA EN EL CORTO PLAZO.

La propia definición de la organización como sistema como transformadora de *inputs* con la finalidad de obtener unos *ouputs* determinados hace que aparezca de manera natural la *eficiencia* como criterio de eficacia organizativa, aunque con una formulación algo diferente a la del modelo económico. Efectivamente, para que se realice la transformación, la organización debe consumir parte de la energía que absorbe (principio de neguentropía), teniendo forzosamente una pérdida de energía entre insumo y producto. La organización será tanto más

eficiente cuanto menor sea esta pérdida de energía: así, puede hablarse de eficiencia de una organización de forma análoga a la eficiencia (también llamada rendimiento) de un sistema físico, con tal de redefinir adecuadamente el término “energía” para el contexto organizativo. Siguiendo con la analogía con los sistemas físicos, cabrá hablar *de eficiencia potencial*: una organización tendrá una eficiencia potencial superior a otra si su diseño organizativo (teórico) es superior en términos de eficiencia (es decir, se prevé la utilización de menos recursos para obtener el mismo resultado). Sin embargo, una organización con menor eficiencia potencial puede tener una mayor *eficiencia real*, si a la hora de llevar el diseño a la práctica el sistema revela tener mejores indicadores reales de eficiencia que la organización de mayor eficiencia potencial.

Sin embargo, no existe una relación directa entre eficiencia y ganancias (en el caso de una organización lucrativa) o cumplimiento de los objetivos organizativos. Las soluciones políticas complementan a las económicas al resolver problemas de obtención de insumos y distribución por medios que, usualmente, implican la manipulación directa del ambiente (*op.cit.*183). De este modo, la *eficacia política*, definida como “maximizar la recuperación para la organización mediante transacciones ventajosas con varios grupos y organismos externos, así como con los miembros de la organización” (*op.cit.*183), se revela como una alternativa a la eficiencia para la consecución de la eficacia organizativa en el corto plazo.

VII.3.3. MARCO TEMPORAL: EFICACIA ORGANIZATIVA EN EL LARGO PLAZO.

En el largo plazo y a lo largo de diferentes ciclos insumo – producto, la organización puede ser capaz de obtener un excedente de energía. Este excedente de energía, en el contexto organizativo, puede ser definido de diferentes maneras según la organización a evaluar:

- Para organizaciones con finalidad lucrativa, el excedente de energía se materializa en ganancias acumuladas en la empresa a través de un beneficio económico susceptible de ser distribuido entre los propietarios.
- Para organizaciones no lucrativas, el excedente energético se materializa en reconocimiento legal o satisfacción psicológica de los miembros de la organización.

Esta acumulación energética puede realizarse a lo largo de varios ciclos insumo – producto, dando lugar a *círculos virtuosos*: parte de los superavits son almacenados, constituyendo un *crecimiento* organizacional e incrementando las posibilidades de supervivencia de la organización. De este modo, la *supervivencia* de la organización se convierte, en la teoría de sistemas, en el criterio supremo de eficacia en el largo plazo.

Una vez más, tal como sucede en el corto plazo, esta acumulación de energía puede conseguirse mediante:

- La eficiencia en el diseño organizativo (eficiencia potencial) y en su realización (eficiencia real), desde el punto de vista económico/técnico.
- El dominio de las transacciones entre organización y ambiente (eficacia política), que puede venir dada por:

La *ubicación* (proximidad a la materia prima y los mercados).

La *capacidad de procesamiento de la información* externa.

El establecimiento de posiciones de *poder de mercado* (favorecidas por el propio crecimiento organizativo), obtenidas por medios políticos y limitadas por la ética y la regulación legal.

VII.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS CRITERIOS DE EFICACIA DEL MODELO SISTÉMICO.

El modelo sistémico de eficacia organizativa es una alternativa a la modelo económico más radical que el modelo social, el cual es más una crítica al contenido de los predictores de eficacia del modelo económico que un modelo alternativo en sí mismo.

Según el modelo económico, una organización es eficaz en la medida en que cumple los objetivos que para ello fijan los propietarios de la organización, usualmente formulados por la comunidad científica como la obtención del beneficio máximo, o la maximización del valor de la organización en el mercado. En el modelo sistémico, en cambio, se postula que la organización como sistema posee unos objetivos propios, tanto a corto plazo – captación de recursos del entorno y uso de los mismos de manera eficiente – como a largo plazo – supervivencia y crecimiento –.

Es interesante destacar que dichos objetivos son de la organización como tal. De alguna manera, se le supone a ésta una finalidad propia, independiente de las finalidades propias de las personas o colectivos que participan en ella.

La aportación de la concepción sistémica que ha tenido más aceptación ha sido la de definir la eficacia organizativa como la capacidad de la organización de adquirir recursos (energía e información) del entorno, de modo que así asegure su supervivencia y crecimiento.

VII.4. EL MODELO SISTÉMICO DE EFICACIA ORGANIZATIVA: PREDICTORES DE EFICACIA.

Según la taxonomía de teorías de organización representada en el cuadro IV.4.a, un elemento diferenciador de las teorías sistémicas respecto de las económicas y las sociológicas es el de considerar la organización como un objeto en interacción con su entorno más o menos inmediato. De este modo, pueden encontrarse diversas construcciones teóricas que tratan de predecir relaciones entre eficacia organizativa y relaciones de la organización con el entorno. Seguidamente se describirán algunos de estos desarrollos teóricos, de notable impacto bibliométrico: la teoría contingente, la teoría de dependencia de los recursos, la teoría ecológica y la teoría institucional, en relación a la problemática de fijar los predictores de eficacia organizativa del modelo sistémico.

VII.4.1. LAS TEORÍAS CONTINGENTES.

La premisa fundamental de las teorías contingentes puede formularse en los términos siguientes: diferentes condiciones del entorno conducen a diferentes formas eficaces de organización. En otras palabras, la forma más eficaz de organizar es contingente en función de las condiciones de complejidad e intensidad de cambio en el entorno (Burns y Stalker 1961). Esta premisa se opone al principio taylorista de la *one best way*. En cierto modo, la teoría contingente es la particularización en el terreno organizativo de la propiedad de *equifinalidad* de los sistemas, que forma parte de las premisas de la teoría general de sistemas (cfr. VII.2).

VII.4.1.1. ORGANIZACIONES MECANICISTAS Y ORGÁNICAS.

Según el modelo de Burns y Stalker (1961), las organizaciones difieren sustancialmente si actúan en entornos estables, o en entornos cambiantes.

En entornos estables, las diferentes partes de las organizaciones desarrollan tareas diferenciadas, mediante procedimientos muy formalizados (especialización), con líneas de mando estrictas y áreas de responsabilidad bien definidas. A esta forma de organizaciones (que coincide en gran parte con las prescripciones de los clásicos del management) se le denomina *organización mecanicista*.

Sin embargo, en entornos rápidamente cambiantes, las organizaciones requieren flexibilidad, y se estimula a los empleados a aplicar sus habilidades allí donde sea necesario, encajándose en patrones organizativos cambiantes. En este caso, se trata de una *organización orgánica*: una forma organizativa más formalizada y jerárquica y con mayor comunicación lateral que la mecanicista.

Nótese que no existen razones teóricas para preferir una organización a otra de manera universal: cada una de ellas es la más adecuada en diferentes condiciones del entorno.

VII.4.1.2. LAS APORTACIONES DE LA ESCUELA TRANSFORMATIVA.

Un desarrollo teórico generalmente relacionado con la teoría contingente, de gran impacto bibliométrico, es el de las configuraciones organizativas de Mintzberg (cfr. Mintzberg 1973, 1983, 1989). El mensaje último de dicho desarrollo teórico es el propio de la teoría contingente: no existe una forma óptima de organización, sino que en la realidad las organizaciones pueden

clasificarse como más o menos próximas a ciertos arquetipos denominados *configuraciones organizativas*. El autor detecta cinco configuraciones tipo (Mintzberg 1979): tres de ellas representan la evolución de las organizaciones empresariales (aunque pueden encontrarse en otros contextos, como la administración pública): la *organización empresarial*, la *organización maquina* y la *organización diversificada*. A estas cabe añadir otras dos, propias de organizaciones que presentan diferencias apreciables con la empresa: la *organización profesional* y la *organización innovadora*. Posteriormente, en su obra acerca del poder en las organizaciones (Mintzberg 1983) añade dos nuevas configuraciones: la *organización misionera* y la *organización política*. Tal como se evidencia en el cuadro siguiente, las diferencias entre configuraciones están más definidas que en el modelo descrito en el apartado anterior.

CUADRO VII.4.1.2.a. CARACTERÍSTICAS DE LAS CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS.

<i>Configuración</i>	<i>Mecanismo fundamental de coordinación</i>	<i>Parte clave de la organización</i>	<i>Tipo de descentralización</i>
Organización empresarial	Supervisión directa.	Ápice estratégico.	Centralización vertical y horizontal.
Organización maquina	Normalización de los puestos de trabajo.	Tecnoestructura.	Descentralización horizontal limitada.
Organización profesional	Normalización de las habilidades.	Núcleo de operaciones.	Descentralización horizontal.
Organización diversificada	Normalización de los outputs.	Línea media.	Descentralización vertical limitada.
Organización innovadora	Adaptación mutua.	Staff de apoyo.	Descentralización selectiva.
Organización misionera	Normalización de las reglas.	Ideología.	Descentralización.
Organización política	Ninguno.	Ninguna.	Varios.

FUENTE: Mintzberg (1989:127).

La referencia a la configuración organizativa es de importancia para la investigación, dado que una de sus hipótesis de base es que los elementos en los que ésta se basa (la medida de la eficacia organizativa y las características de la planificación estratégica) son en las universidades fundamentalmente diferentes de los del contexto empresarial, precisamente debido a su carácter de organizaciones profesionales.

VII.4.2. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS.

La teoría de la dependencia de los recursos tiene su primera referencia bibliográfica relevante en Pfeffer y Salancik (1978), que constituyó el punto de partida de desarrollos teóricos en dirección estratégica tan relevantes como la *ressource – based view* (Wernerfelt 1984, Grant 1996).

El argumento central de esta teoría es que una organización es vulnerable respecto de su entorno, en la medida que ésta necesita recursos (materias primas, trabajo, capital, conocimiento y mercados, entre otros)². Por lo tanto, un análisis de las relaciones de la organización con su entorno puede ayudar a comprender las relaciones de poder y dependencia existentes entre la organización y agentes de su entorno. A cambio de suministrarle recursos, los agentes externos plantearán demandas a la organización: precios competitivos, productos y servicios deseables, y estructuras organizativas y procesos eficientes.

Esta teoría cuenta con una metodología bien definida de análisis organizativo, que consta de dos etapas: en la primera, se identifican los recursos más necesarios para la organización, y las fuentes de esos recursos; en la segunda,

² Nótese que este hecho es la particularización al caso de las universidades de los principios de la teoría general de sistemas de importación de energía y de información. Puede encontrarse una catalogación detallada de los recursos organizativos en Grant (1996:cap. 5).

se identifican los agentes del entorno que afectan a los intercambios de recursos necesarios: un punto esencial en la dirección de la organización será gestionar las relaciones con esos suministradores de recursos.

La aplicación de la metodología requiere de criterios que permitan calificar de “importante” a un recurso. Dicho criterio es el de la escasez y la criticidad:

- Serán recursos *críticos* aquellos sin los que la organización no puede desarrollar su actividad.
- Un recurso es escaso en la medida en que no está fácilmente disponible en el entorno de la organización.

Según esta teoría, la gestión estratégica en las organizaciones consiste en la gestión de las relaciones con el entorno, realizando acciones que reduzcan la dependencia de la organización, o que aumenten la dependencia de otros actores del entorno respecto de la organización. Son explicables, de este modo, las causas y condicionantes de acciones como el establecimiento de fuentes diversificadas de suministro, las integraciones vertical y horizontal, el *marketing* o los intentos de sectores empresariales de influir en los legisladores (*lobbying*).

En lo que se refiere al estudio de la eficacia organizativa, considerar como eficaces a aquellas organizaciones capaces de adquirir recursos del entorno ha sido un recurso frecuentemente empleado a la hora de estudiar las organizaciones profesionales, con o sin finalidad lucrativa (cfr. entre otras, Valette 1995, Rushing 1974). Este hecho puede ser debido a los siguientes motivos:

- Resulta difícil analizar los outputs de este tipo de organizaciones, dado que son difícilmente reducibles a magnitudes cuantitativas.

- También resulta difícil analizar los procedimientos seguidos para llevar a cabo los procesos clave en la organización, por caer en el ámbito del juicio profesional.

De esta manera, según estos autores la capacidad de adquirir recursos queda como el criterio de eficacia único, o al menos más operativo, para estas organizaciones. Debido a la dificultad de juzgar los resultados de estas organizaciones, los grupos de interés alrededor de éstas juzgan frecuentemente que las que captan más recursos lo hacen debido a que sus *outputs* y procedimientos son superiores a los de las demás, y no porque la habilidad política de sus dirigentes supere a las de dirigentes de otras organizaciones. Éste es el fundamento del juicio, muy extendido, de que la mejor escuela, universidad u hospital es la que cuenta con más medios materiales para desarrollar su actividad (cfr. Valette 1995).

VII.4.3. TEORÍA DE LA ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES.

Desarrollada inicialmente por Hannan y Freeman (1977), la teoría ecológica comparte con la teoría de dependencia de los recursos la hipótesis de partida de que las organizaciones dependen de su entorno, dado que éste es el suministrador de los recursos que necesitan para funcionar. La diferencia con dicha teoría está en el nivel de análisis: la teoría ecológica observa a las organizaciones desde el entorno, e intenta establecer los patrones de éxito y fracaso de las organizaciones que compiten en un determinado ámbito, caracterizado por el acceso a un conjunto determinado de recursos.

En la estrategia de integración de saberes propia de la teoría general de sistemas, los autores importan al contexto organizativo resultados y metodologías de la teoría evolucionista propia de los sistemas biológicos.

Un primer resultado es el concepto de *nicho*: un nicho consiste en un conjunto de recursos del que depende un conjunto de organizaciones, que entran en competencia por este motivo. Se asume que las organizaciones incluidas en un nicho son interdependientes y que sus relaciones dentro del grupo (población) afectan a la supervivencia y prosperidad de miembros individuales de dicho grupo, en el marco de un proceso evolutivo propio de la población.

El segundo resultado es la caracterización del proceso evolutivo en términos de variación, selección y retención:

La *variación* tiene lugar en nicho organizativo a través de la innovación emprendedora (nuevas organizaciones) o la adaptación de organizaciones ya establecidas.

Las nuevas organizaciones, formadas por nacimiento o adaptación, constituyen el rango de elecciones de que el entorno dispone en el proceso de *selección*. Dicha selección se realiza en función de la adaptación (*fitness*) de la organización al entorno.

Las organizaciones que mejor sirven al entorno serán apoyadas por recursos y en consecuencia sobrevivirán, en el proceso de *retención*.

La teoría de la ecología de las poblaciones resulta un intento interesante de analizar la dinámica competitiva con mayor distancia que en el nivel de análisis organizativo, aunque presenta problemas en la identificación entre adaptación y supervivencia: la supervivencia se explica por la adaptación, pero la adaptación consiste en sobrevivir: sólo podrán determinarse los factores de supervivencia *ex post*. Otra limitación de esta teoría es que supone implícitamente un comportamiento competitivo en las organizaciones, hecho que no siempre se produce.

VII.4.4. TEORÍA DE LA LEGITIMIDAD SOCIAL.

La llamada *teoría institucional*, cuyos orígenes pueden encontrarse en el trabajo de Selznick (1957), representa una ampliación de la teoría de la dependencia de los recursos. Para la perspectiva institucional, el entorno aporta una visión, más o menos compartida, de cómo deben aparecer o comportarse las organizaciones. El seguimiento de las normas, más o menos implícitas, en que se fundamenta esta visión, supone la aprobación social de la organización por el entorno: este hecho puede entenderse como la captación por parte de la organización de un recurso más del entorno: la legitimidad social (Scott 1992).

Así, puede definirse un marco más amplio de las demandas del entorno hacia la organización: a ésta se le hacen, por una parte, *demandas económicas y técnicas* que requieren de las organizaciones, por norma general, la producción de bienes y servicios y su intercambio en los mercados. En entornos dominados por este tipo de demandas, las organizaciones son premiadas en función de cómo suministren esos bienes o servicios.

Por otra parte, las organizaciones se ven sometidas a *demandas sociales y culturales* que les obligan a actuar en la sociedad de determinada manera y a mantener ciertas apariencias externas. Los entornos en que predominan las demandas de tipo social premian a las organizaciones por adaptarse a los valores, normas, reglas y creencias de la sociedad.

La satisfacción de las demandas de tipo social hace que las actividades de la organización sufran un proceso de institucionalización, definido como “proceso por el que se repiten una serie de acciones a las que se les da un significado particular para uno mismo y los demás.” (Scott 1992:117).

Dicho proceso ocurre porque existe una serie de fuerzas sociales que lo impulsan. DiMaggio y Powell (1983, *in* Hatch (1997:84)) distinguen tres tipos de fuerzas institucionales:

Presiones coercitivas: procedentes de leyes o regulaciones gubernamentales.

Presiones normativas: procedentes de expectativas culturales vehiculadas, por ejemplo, a través de la formación académica o profesional de los miembros de la organización.

Presiones miméticas: se trata de respuestas a la incertidumbre por parte de la organización consistentes en copiar estructuras organizativas, o determinadas prácticas o productos.

Si en un entorno determinado las demandas técnicas y económicas priman sobre las sociales y culturales, se impondrá en la organización una dirección basada en la toma de decisiones racional. Si, por el contrario, predominan las demandas de tipo social y cultural, se impondrá una dirección simbólica (o *política*), dirigida a la obtención de la conformidad social. Se trata de la aplicación del principio de contingencia, antes aplicado a la estructura organizativa, al estilo de dirección.

VII.5. VALORACIÓN CRÍTICA DEL MODELO SISTÉMICO DE EFICACIA.

A partir de la síntesis realizada sobre la concepción sistémica de la eficacia, cabe realizar la siguiente valoración crítica:

- Un punto fuerte de esta concepción de eficacia es que se fundamenta en un modelo de organización de gran aceptación en la comunidad científica, como es del modelo de la organización como sistema. De este modo, se cuenta con un modelo de definición de eficacia muy elaborado – de hecho, la teoría sistémica es la primera en abordar conscientemente la modelización de la eficacia organizativa, según la bibliografía consultada –, que se inserta en un *corpus* teórico bien definido.
- Otro punto fuerte es que, tal como se ha indicado, la concepción sistémica de eficacia es particularmente operativa a la hora de evaluar organizaciones en las que se juzga que no tiene sentido, o pasa claramente a un segundo plano, la obtención de un beneficio económico, y en las que además los resultados de las acciones de la organización son difícilmente evaluables por agentes externos a la misma. Tal es el caso de las organizaciones profesionales – resultado difícilmente evaluable – sin finalidad lucrativa – beneficio económico de importancia secundaria–.
- Entre los puntos débiles, destacar uno que está en la propia raíz de la concepción sistémica: para el modelo sistémico de organización, ésta es una entidad con finalidad propia, que parece tener objetivos propios, independientes de la motivación y necesidades de sus miembros. Fundamentarse en la concepción sistémica exclusivamente a la hora de evaluar la eficacia puede llevar a evaluar positivamente organizaciones que tienden a perpetuarse a sí mismas, a veces en contra de los intereses, motivaciones y necesidades de los diferentes grupos de interés. Las deficiencias de este tipo pueden paliarse en cierto modo con la inclusión de

criterios de eficacia política junto a los de eficacia sistémica en un modelo multidimensional.

- Finalmente, otro punto débil de la concepción sistémica es la falta de prescripciones acerca de cómo las organizaciones pueden ser eficaces, según define la teoría. Este hecho se concreta en la naturaleza de los predictores de eficacia en la concepción sistémica. En cualquier caso, los criterios de eficacia organizativa a corto plazo – eficiencia y habilidad para obtener recursos – podrían ser considerados como predictores de la consecución de criterios de eficacia a largo plazo – supervivencia y crecimiento de la organización –.

Una de las características comunes a los modelos de eficacia analizados en capítulos anteriores – el económico y social por un lado, el sistémico por otro – es el acuerdo en la existencia de un conjunto de criterios de eficacia (objetivos organizativos) propio del conjunto de las organizaciones, sobre el que existe consenso tanto dentro como fuera de la organización. Las teorías políticas fundan sus desarrollos en el desacuerdo con esta premisa. Esta aproximación modeliza a las organizaciones como entidades nacidas de la convergencia de intereses de una serie de grupos, algunos de ellos dentro de la organización (coalición interna) y otros fuera de ella (coalición externa).

Las teorías políticas introducen así una innovación radical en el estudio de la eficacia organizativa. Para definir un modelo de eficacia, no basta con definir un conjunto de criterios, indicadores y predictores de eficacia: es necesario un criterio previo – es decir, un *metacriterio* (Morin *et al.* 1994:cap. 4) – para seleccionar a los grupos de interés que se van a tener en consideración al establecer los criterios de eficacia. De esta manera, el modelo de eficacia se hace contingente, no solo para los predictores (hecho que ya sucedía en el modelo sistémico) sino también para la definición de eficacia: cada tipo de organización tendrá su propia definición de eficacia, y en consecuencia su propio conjunto de criterios, indicadores y predictores.

El capítulo comienza introduciendo el modelo coalicional de la organización propio de las teorías políticas y definiendo los conceptos centrales (grupos de interés, coalición interna, coalición dominante). Seguidamente, se exponen las características del modelo político de eficacia, y seguidamente se exponen los diferentes metacriterios de eficacia organizativa hallados en la literatura, concluyendo con una valoración crítica de las diferentes aportaciones del modelo político.

VIII.1. LAS TEORÍAS POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN.

La última categoría de teorías de la organización, según la taxonomía expuesta al principio del presente apartado, es aquella que reúne a las teorías que conciben a la organización como un sistema abierto, considerando además su naturaleza social. Este conjunto de teorías suelen denominarse *políticas* y de ellas se deriva, explícita o implícitamente, un *modelo político* de la eficacia organizativa.

Suele citarse a Simon (1947) como un precursor de las teorías políticas de organización, y de una revisión de la literatura sobre el tema se deduce que los autores de la escuela conductista (cfr. VI.5) tuvieron gran influencia en los autores que desarrollaron este modelo, especialmente la parte de la teoría que estudia el proceso de formación de objetivos en la organización.

VIII.1.1. LOS GRUPOS DE INTERÉS MÚLTIPLES¹.

Una buena aproximación a la concepción política de la organización se encuentra en la obra Cyert y March (1963) *A behavioral theory of the firm*, donde se explicita cómo modelizan las teorías políticas a la organización. Efectivamente, la organización se concibe como una coalición de individuos, que a su vez pueden estar encuadrados en subcoaliciones o grupos de interés. Para un instante concreto en el tiempo y el espacio, las fronteras de la organización se definen en función de la atención prestada a la organización por cada uno de los grupos o individuos que la componen. De este modo, la coalición estaría compuesta por aquel conjunto de individuos o grupos con un interés elevado en la misma. Aquellos individuos o grupos que tienen intereses en la organización, pero que prestan un interés limitado a la evolución de la misma, forman parte en cualquier caso del entorno de la

¹ Traducción de la expresión inglesa “multiple constituencies”. Se ha preferido evitar el uso de “constituyentes múltiples” debido a que el campo semántico de “constituencies” (definido como *part which goes to make up a whole* o como *person who may vote in an electoral area*) es diferente del de “constituyente” (que tiene un significado próximo a “fundacional”). En lo sucesivo, se traducirá “constituencies” por “grupos de interés”.

organización, evidenciándose de este modo el carácter de sistema abierto de la misma (cfr. *op. cit.*: 23). Formarán parte de un *grupo de interés* todos aquellos individuos que obran en función de sus propios intereses o como representantes de un grupo y que están en interdependencia con la organización. Los grupos de interés pueden estar tanto en el interior como en el exterior de la organización (Seashore 1983, cit. en Morin *et al.* 1994:56).

Mintzberg (1989:112–115) clasifica a los constituyentes en dos grupos, según formen parte de la organización o no: la *coalición interna* y la *coalición externa*.

La *coalición interna*, constituida por los grupos de individuos que pertenecen a la organización en el sentido indicado por Cyert y March. Para Mintzberg, los grupos de la coalición interna son las partes de la configuración organizativa: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo (cfr. Mintzberg 1979). Los intereses de cada grupo pueden ser diferentes, y cada uno de ellos presiona a la organización en determinado sentido. La configuración organizativa que dirija la organización determinará, conjuntamente con otros factores, el grupo con mayor poder real dentro de la misma (cfr. Mintzberg 1989: cap. 6 y cuadro VII.4.1.2.a).

La *coalición externa* estará formada por grupos de individuos con intereses en la organización que justifican una participación más limitada en la organización, por lo que prestan menor atención a la misma. Contrariamente a lo que sucede con la coalición interna, el establecimiento de los grupos de la coalición interna (que forman el entorno inmediato de la organización) es más complejo y depende fuertemente el tipo de organización de que se trate (cfr. Cyert y March 1963:27). En un contexto de organización empresarial, Friedman (cit. en Morin *et al.* 1994:55) distingue tres grupos: inversores, productores y consumidores. Cada uno de estos grupos participará en la organización si percibe como satisfactorio aquello que recibe de la organización

(beneficios, salarios y productos, respectivamente): en la medida que lo que percibe de la organización justifica una atención importante a la organización, ciertos miembros de dichos grupos pasarán a participar en la misma. Con un carácter más general, Mintzberg (1989:115) distingue varios grupos de interés:

- Propietarios y asociaciones de empleados.
- Asociados (socios, competidores, clientes y proveedores).
- Grupos con intereses especiales, gobierno y público en general.

La intervención de la coalición externa en la organización variará también de una organización a otra. Mintzberg (1989:114-115) distingue tres estados de la coalición externa, en lo que se refiere a la intervención en la organización:

Pasiva: los miembros de la coalición externa prestan relativamente poco interés a la organización. En este caso, el control del entorno sobre la organización es escaso, y ésta actúa en gran medida como un sistema cerrado.

Dominada: la coalición externa está dominada por una persona activa o un cierto grupo de personas que actúan concertadamente. En muchas ocasiones este grupo domina a su vez a la coalición dominante, que típicamente estará formada por muy pocos miembros (cfr. Mintzberg 1989:126).

Dividida: es aquella situación en que grupos diferentes tratan de imponer presiones a la organización. Puede suceder que las luchas políticas de la coalición externa se transmitan a la coalición interna, y viceversa (cfr. Mintzberg 1989:126).

VIII.1.2. LA COALICIÓN DOMINANTE.

Otra de las características de las teorías políticas es la atención prestada a la dinámica del *poder* en la organización. Según el modelo coalicional anteriormente descrito, por norma general existirá una *coalición dominante*

en el seno de la organización. Thompson (1967, cit. en Cameron 1978:611), define a la coalición dominante como “los representantes de las subunidades o grupos de interés de mayor relevancia, que influyen la dirección y el funcionamiento de la organización”. Por definición, la coalición dominante será la que tenga una mayor cuota de *poder* en la organización. En particular, fijará los objetivos de la organización. Tanto es así que, en cierto sentido, podría definirse el poder de una parte de la organización como su capacidad de imponer a la misma sus objetivos.

No siempre existe una coalición dominante en la organización: en este caso, la organización se caracterizará por un fuerte grado de conflicto, tanto en intensidad como en extensión del mismo a toda la organización. Esta situación suele darse en organizaciones en crisis de cambio (cambio de configuración organizativa) o seriamente amenazadas y sin la presencia de un liderazgo claro: en estas situaciones, la organización adopta la *configuración política* (cfr. Mintzberg 1989:cap. 13). En cierta medida, se trataría de una configuración transitoria hacia otra configuración más estable, con una coalición dominante bien definida; o bien una configuración patológica, que pondría en peligro la supervivencia de la organización. En cualquier caso, parece que una organización de este tipo no es capaz de desarrollar una estrategia clara (Inkpen y Choudhury 1995), a no ser que cuente con un liderazgo claro. Esto último es especialmente válido cuando la supervivencia de la organización está amenazada. En estas situaciones, las organizaciones suelen tender a adoptar configuraciones empresariales, con un liderazgo claro, al menos temporalmente (cfr. Mintzberg 1989:126).

VIII.2. EL MODELO POLÍTICO DE EFICACIA ORGANIZATIVA.

En los modelos económico y social, la eficacia queda definida sin más como el grado de cumplimiento de los objetivos organizativos. Según estos modelos, la naturaleza de los objetivos viene impuesta por la racionalidad económica, según la cual la organización es un instrumento para la satisfacción de los intereses de sus propietarios, y en consecuencia los objetivos de la misma - rentabilidad, crecimiento, supervivencia, etc. - son inherentes a su naturaleza, así como la definición de eficacia organizativa. Los teóricos del modelo político de eficacia adoptan una perspectiva más amplia: todo modelo de eficacia organizativa está basado en un determinado concepto de organización, que favorece, explícita o implícitamente, a ciertos constituyentes en perjuicio de otros (Morin *et al.* 1994:55). Así, según este modelo, los objetivos que el modelo económico considera como inherentes a la organización (rentabilidad, crecimiento, etc.) no son sus objetivos *naturales*, sino unos objetivos propios de una concepción de la organización que favorece a determinados grupos de interés, en este caso a los propietarios de la organización.

Lo expuesto hasta ahora responde a las premisas del modelo conductista de formación de objetivos. Éste postula que no existen unos objetivos propios de la organización, sino que éstos se fijan mediante un proceso decisional, en el que los juegos de poder entre los diferentes constituyentes aparecen implícitamente. Según Cyert y March (1963:29), existen tres formas de fijar los objetivos de una coalición (y por extensión, de una organización):

1. El *proceso de negociación* por el que se fijan la composición y los términos generales de la coalición.
2. Los *procesos organizativos internos de control* por los que los objetivos se estabilizan y elaboran.
3. El *proceso de ajuste por la experiencia* por el cual los acuerdos entre los miembros de la coalición se modifican en respuesta a cambios en el entorno.

Por medio de estos procesos, los grupos con intereses en la organización definen los objetivos de ésta. Posteriormente, y por medio de estos mismos procesos, los objetivos se hacen operativos para la organización en la medida que los diferentes grupos de interés puedan influir en los procesos decisionales de la organización.

De esta manera, las teorías políticas dan lugar a una concepción política de la eficacia, que define a ésta como *el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos para la organización por un colectivo o colectivos de individuos, definidos a través de un metacriterio.*

La concepción política de la eficacia tiene un grado de complejidad superior al de las concepciones económica, humanística y sistémica. Un estudio de la eficacia organizativa según la concepción política debería realizarse a dos niveles.

El primer nivel, que es el característico del modelo político, consiste en determinar los objetivos de la organización considerando a ésta como el centro de una coalición de diferentes grupos de interés, con objetivos para la organización a veces contradictorios. La determinación de dichos objetivos exige al investigador determinar qué grupos de interés deberá tener en consideración, guiado por un *metacriterio* (esto es, un criterio que el investigador utiliza para seleccionar criterios).

El segundo nivel consiste en evaluar, mediante indicadores de eficacia definidos a partir de los criterios establecidos anteriormente, el grado de cumplimiento de los objetivos organizativos. Este segundo nivel consiste en la explotación del modelo de eficacia definido en el nivel anterior, y en este sentido no es diferente de los modelos económico, social y sistémico.

Por tanto, el rasgo distintivo del modelo político consiste en la definición de un metacriterio por parte del investigador: los criterios de eficacia organizativa, es decir, los objetivos o la misión de la organización, no son definidos *a priori* por la teoría (la cual en ocasiones, como sucede en los

modelos social y económico, considera a la organización como un instrumento al servicio de la propiedad), sino que son establecidos de forma contingente para la organización. Esta metodología puede llevar a definir criterios de eficacia contradictorios u opuestos, expresión de los conflictos existentes entre los componentes de la coalición.

En el apartado siguiente, se indican algunas aportaciones relevantes que suministran metacriterios para la definición de un modelo político de eficacia organizativa.

VIII.3. METACRITERIOS DE EFICACIA ORGANIZATIVA.

Morin *et al.* (1994: 57) distinguen en la bibliografía cuatro metacriterios de eficacia organizativa:

1. La satisfacción de las condiciones establecidas por la coalición dominante.
2. La importancia relativa de los grupos de interés.
3. La justicia social.
4. La legitimidad de la organización.

VIII.3.1. LA SATISFACCIÓN DE LA COALICIÓN DOMINANTE.

Tal como se ha indicado, en gran número de organizaciones es posible identificar un grupo de personas que dirigen la organización y que deciden sus principales políticas: dichas personas forman la coalición dominante. La identificación de los miembros de la coalición interna pertenecientes a la coalición dominante es compleja, puesto debe tener en cuenta tanto el poder formal como el informal. El control que pueda ejercer determinada persona o unidad sobre la organización (en definitiva, su grado de poder) vendrá determinado por los siguientes factores (Pennings y Goodman 1977):

1. La capacidad de tratar la incertidumbre (prerrogativa de los miembros de organización investidos de poder formal).
2. La posibilidad que tengan las otras unidades de reemplazar sus actividades por las de otra unidad (*posibilidad de reemplazamiento*).
3. La posición que la unidad ocupa en el flujo de trabajo de la organización (*centralidad* de la tarea realizada por el grupo).

Aunque el concepto de coalición dominante está reservado a los miembros de la organización, los constituyentes de la coalición externa también pueden intervenir en el proceso de fijación de criterios de eficacia, siempre

que dicha coalición sea activa. Para Pennings y Goodman (1977), la capacidad de influencia de los constituyentes externos vendrá determinada por:

1. La posibilidad de la organización de reemplazar unos grupos por otros (*posibilidad de reemplazo*).
2. La importancia de las relaciones entre el constituyente externo y la organización.
3. La organización y estructuración de las acciones del grupo externo (*institucionalización*).

Una posición posible para evaluar la eficacia organizativa es considerar que los criterios de eficacia son la medida para juzgar a la organización. Una definición de eficacia basada en este metacriterio puede ser:

La organización es eficaz en la medida que respeta las restricciones impuestas por la coalición dominante y de que sus resultados alcanzan o exceden las normas fijadas relativas a los objetivos múltiples que persigue.

(Pennings y Goodman 1977, cit. en Morin et al. 1994:58).

Pfeffer y Salancik (1978) dan una definición alternativa considerando la capacidad de influencia de los constituyentes externos. Para estos autores, la eficacia organizativa se define como:

La capacidad de generar acciones y resultados aceptables por los diversos grupos u organizaciones que tienen interés en la organización y sus productos.

(Morin et al. 1994:59).

Esta definición amplía los grupos capaces de participar en el proceso de definición de eficacia organizativa. Para aquellas organizaciones con una coalición externa pasiva y que en consecuencia actúan como sistemas cerrados, la segunda definición equivale a la primera. En cambio, en

aquellas organizaciones con coalición externa activa, los constituyentes externos pueden determinar los objetivos y criterios de eficacia de la organización, en la medida que sean valoradas las contribuciones del grupo externo a la organización.

VIII.3.2. LA SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS SEGÚN SU IMPORTANCIA RELATIVA.

El metacriterio de satisfacción de los grupos de interés según su importancia relativa presenta algunas diferencias con el de satisfacción de la coalición dominante. El primero nace de una visión utilitarista de la organización: se entiende a la organización como un sistema en el que los individuos invierten sus energías en aquellos comportamientos que les permiten alcanzar sus objetivos. Una organización será eficaz si, cumpliendo unas condiciones mínimas de eficacia y rentabilidad, pueden ser utilizada por el mayor número posible de participantes como un instrumento para alcanzar sus objetivos particulares (Cummings 1977, cit. en Morin *et al.* 1994:60). Los criterios de eficacia, según esta concepción, serían de tipo psicológico, fundamentados en medir la utilidad percibida por los individuos de su participación en la organización.

El desarrollo de un modelo de eficacia organizativa según este modelo exige:

1. Identificar los constituyentes de la organización, determinar la forma en que evalúan la eficacia organizativa, así como las consecuencias de estas evaluaciones sobre las acciones futuras (cfr. Connolly, Conlon y Deutsch 1980).
2. Determinar las relaciones entre los constituyentes, así como la estructura de poder y la importancia relativa de los mismos.

Morin *et al.* (1994:60-61) proponen dos modelos para determinar la importancia relativa de los constituyentes:

1. *Dependencia de los recursos*: la organización intentará satisfacer principalmente a aquellos constituyentes que ejercen el control sobre los recursos que ésta necesita. Tsui (1990) contrastó empíricamente este criterio: las organizaciones dan más cuota de poder a aquellos constituyentes externos que suministran recursos a la organización. La teoría de la dependencia de los recursos (cfr. VII.4.2) es el fundamento de esta aproximación, al evidenciar la importancia de los recursos para la supervivencia de la organización.
2. *Centralidad de la tarea*: la organización intentará satisfacer a aquellos constituyentes cuyas tareas sean críticas para la organización, en la medida que le sea difícil o no pueda reemplazar al constituyente en realización de esta tarea.

El criterio de satisfacción de los grupos de interés según su importancia relativa es una modificación o matización del metacriterio de satisfacción de la coalición dominante. La diferencia fundamental con el anterior criterio reside en que en el primero se intenta satisfacer el máximo número de grupos de interés, tanto internos como externos. Sin embargo, en el desarrollo de la teoría se tiende a jerarquizar a los grupos de interés según unos criterios (dependencia de recursos y centralidad de la tarea) que coinciden parcialmente con los del metacriterio de la identificación de la coalición dominante.

Por otra parte, tanto el criterio de la satisfacción de la coalición dominante como el de satisfacción de los grupos de interés pueden entenderse como extensiones de la teoría de dependencia de los recursos. El argumento que subyace en estas aproximaciones es que, siendo la captación de recursos fundamental para la supervivencia de la organización, ésta deberá satisfacer a los diferentes grupos de interés en la medida en que éstos aporten recursos (suelen tenerse en consideración únicamente los recursos tangibles).

En organizaciones empresariales, la adopción de este criterio suele suponer la inclusión de criterios de satisfacción de la clientela, puesto que su supervivencia en tanto que sistema depende en gran medida de su capacidad de satisfacer los intereses del cliente (Scott 1981). En organizaciones no lucrativas o de titularidad pública, la eficacia se mide (en el grado en que la organización no esté expuesta al mercado) por la capacidad de obtener los recursos necesarios para la prestación de servicios de los suministradores de fondos.

VIII.3.3. LA NORMA DE LA MINIMIZACIÓN DE LOS PERJUICIOS.

Además de las aportaciones anteriores, resultantes de la aplicación de los modelos teóricos del enfoque sistémico a un modelo coalicional de organización, existen otras aproximaciones que intentan buscar normas (de tipo moral) de fijación de criterios de eficacia. Una de éstas es la de Keeley (1980), quien busca fundamentar los objetivos organizativos a partir de un modelo de organización como contrato entre diversos grupos de interés y un principio de justicia basado en la imparcialidad y la minimización de los perjuicios.

Para este autor, la organización es una estructura no teleológica (es decir, sin finalidad ni objetivos que le sean propios) definida por las interacciones entre participantes, que aúnan sus esfuerzos en diversos grupos de interés, cada uno de ellos con diversos intereses a hacer valer en la organización. Dichas interacciones se gobiernan mediante un *sistema organizado de reglas*.

El autor se centra en las propiedades deseables de dicho sistema de reglas, el cual debe garantizar la satisfacción de cada uno de los participantes. El fundamento, según el autor, de dicho sistema de reglas es el *principio de imparcialidad* (Rawls 1971), el cual supone respetar necesariamente a todas las personas participantes.

Según este principio, la primera virtud de un sistema social es la justicia: ninguna persona debería salir perjudicada por las acciones de la organización. Por lo tanto, la mejora de la eficacia organizativa supondría la minimización de los efectos perjudiciales para cualquier persona, en lo que afecta a su autonomía y sus derechos fundamentales.

Para Keeley (1984), una norma que se promulgue según este principio debe ser tal que, una vez adoptada y aplicada, haga que cualquier persona implicada en las actividades de la organización reciba de ésta lo que necesita para vivir y desarrollarse, de acuerdo con su capacidad y su talento.

En definitiva, Keeley no define un modelo de eficacia (dado que la organización no tiene objetivos por ella misma, tal modelo carece de sentido), sino un principio de tipo moral que gobierne las relaciones entre las personas que interaccionan en una organización.

VIII.3.4. LA LEGITIMACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA.

Zammuto (1982, 1984) adapta a las teorías políticas la metodología de la ecología de las poblaciones (cfr. VII.4.3), estableciendo un metacriterio de satisfacción de los grupos de interés tomando en consideración el entorno en que la organización desarrolla su actividad, dado que en éste tienen lugar los procesos de variación, selección y retención (ya descritos para la teoría de la ecología de las poblaciones) que determinan las probabilidades de supervivencia de la organización.

Para este enfoque, el objetivo fundamental de la organización es satisfacer a los grupos de interés múltiples, independientemente de su *statu quo*, por medio de la expansión del nicho que ocupa en el entorno. A partir de esta premisa fundamental, la definición de la eficacia de una organización se trata de un juicio ligado a la situación, en el que deben considerarse tres factores.

El efecto de las preferencias de los grupos de interés sobre la orientación de la evolución social. La evaluación de la eficacia a partir de las preferencias de los grupos de interés resulta útil para la organización porque permite valorar la “deseabilidad” de sus acciones y productos, pero resulta insuficiente para marcar los límites de su eficacia. Ésta vendrá determinada por las restricciones físicas o sociales de su entorno, que a través de procesos evolutivos determinarán si la organización sobrevive.

El modo en que las restricciones creen nichos en los que la organización pueda desarrollarse. Para el enfoque evolucionista, la organización sobrevivirá si sabe o puede encontrar un nicho en el entorno en que ésta pueda sobrevivir y desarrollarse. La organización puede mejorar su capacidad de adaptación actuando sobre sus restricciones, modificando los nichos o encontrando nichos vacíos, en los que los grupos de interés puedan satisfacer mejor sus intereses.

El efecto del tiempo sobre la eficacia organizativa. El paso del tiempo puede afectar a los factores claves que determinan la legitimidad organizativa: las preferencias de los grupos de interés y las restricciones del entorno, por lo que puede variar el juicio de los grupos de interés sobre la eficacia de la organización.

En definitiva, según este desarrollo teórico el establecimiento de criterios de eficacia tiene un papel limitado en la supervivencia de la organización (objetivo último de ésta, y por tanto criterio supremo de eficacia). Esto no sorprende si se tiene en cuenta que el punto de partida es el enfoque evolucionista. De este modo, la eficacia definida según el modelo político es más una ayuda a la dirección que un elemento de evaluación. La organización se evalúa por su capacidad de sobrevivir en un entorno competitivo, en el que se dan en consecuencia procesos de tipo evolutivo.

VIII.4. VALORACIÓN CRÍTICA DEL MODELO POLÍTICO DE EFICACIA ORGANIZATIVA.

De la síntesis realizada de los diferentes desarrollos teóricos considerados como modelos de eficacia organizativa, puede destacarse, a modo de valoración crítica, la siguiente relación de puntos fuertes y débiles.

- Un primer aspecto del modelo que puede considerarse como punto positivo es que el modelo político tiene cierta superioridad a los anteriores desde el momento que integra a los anteriores: efectivamente, el modelo no excluye que los criterios de eficacia que se escojan provengan de los modelos económico, social o sistémico. En este orden de cosas, el modelo político es una (no la única) de las alternativas para la definición de un modelo integrador, que contemple las perspectivas contempladas en los diferentes modelos.
- En segundo lugar, también puede anotarse en el haber de este modelo la explicitación de ciertos supuestos relevantes de otros modelos, a través del concepto de metacriterio: en la línea de lo indicado en el párrafo anterior, cualquiera de los otros modelos parte de una serie de supuestos implícitos que lo convierten en modelo político: así por ejemplo, el modelo económico es asimilable a un modelo político elaborado con el metacriterio de satisfacción de la propiedad de la empresa.
- Esta explicitación de supuestos relevantes hace que el modelo político recoja con un mayor grado de realismo la realidad organizativa a la hora de valorar la eficacia: otro beneficio complementario se encuentra en que el modelo es aplicable a cualquier tipo de organización, a diferencia de otros modelos (como el económico) aplicables casi únicamente al contexto empresarial.
- En el otro lado de la balanza, un estudio realizado con un modelo político de eficacia organizativa del tipo de los expuestos en este capítulo

requiere un conocimiento notable del entorno y el interior de la organización, a fin de identificar correctamente a los grupos de interés y a la coalición dominante (este último caso es notoriamente más difícil, al entrar en juego aspectos como el poder informal a la hora de definir a los miembros de la coalición dominante.

- En segundo lugar, el precio a pagar por disponer de una metodología aplicable a cualquier organización es la contingencia del modelo resultante: por tanto, el modelo político de eficacia será difícilmente aplicable a estudios en los que las organizaciones de la muestra presenten diferencias notables en la composición de los grupos de interés, o en las que los criterios de eficacia resultantes sean de naturaleza muy distinta.
- Otra característica a situar en el debe es el carácter necesariamente multidimensional del modelo, hecho que aumenta notablemente la complejidad de éste: es frecuente la necesidad de utilizar técnicas de reducción de la dimensionalidad como el análisis factorial, que dan lugar en ocasiones a resultados de difícil interpretación, y en ocasiones (al menos en apariencia) contradictorios o paradójicos².
- Finalmente, ciertos metacriterios de eficacia organizativa (como el de los grupos de interés múltiples) pueden dar lugar a criterios de eficacia que necesiten para su medición de indicadores no disponibles en fuentes de datos secundarios: este hecho obliga a recurrir a datos primarios (por norma general, percepciones personales obtenidas mediante encuestas), lo cual dificulta el acceso a muestras de las que se puedan obtener resultados con alta relevancia estadística.

² En Katz y Kahn (1966:167 – 168) pueden encontrarse varios ejemplos de análisis multicriterio de eficacia organizativa (realizados fundamentalmente por Seashore y colaboradores) que presentan la problemática apuntada. Con la suficiente perspectiva temporal, puede indicarse que algunos problemas de este tipo podrían haberse resuelto con un modelo teórico adecuado.

VIII.5. UN MODELO DE EFICACIA ORGANIZATIVA PARA LAS UNIVERSIDADES.

En los capítulos precedentes (del IV al presente) se han ido exponiendo las características de los modelos de eficacia organizativa existentes en la literatura con mayor aceptación en la comunidad científica, acompañados de su correspondiente valoración crítica. En este apartado se detallan y justifican las elecciones realizadas a la hora de definir el modelo, de entre el conjunto de modelos existente.

En una primera parte, se indican las características de un modelo de naturaleza política que integra los modelos existentes, utilizando elementos de éstos en función de las necesidades evidenciadas por la naturaleza del metacriterio elegido. En la segunda parte, se detallan las elecciones realizadas, tomando el modelo definido anteriormente como marco de referencia. El desarrollo del modelo de eficacia se encuentra en el capítulo siguiente.

VIII.5.1. UN MODELO INTEGRADOR DE EFICACIA ORGANIZATIVA.

En los capítulos anteriores, se ha expuesto el contenido de los diferentes modelos de eficacia utilizando un marco común. Dicho modelo cuenta en todos los casos al menos con tres componentes:

- *Criterios de eficacia*: se trata de la concreción del significado de eficacia para el modelo, concretada en la naturaleza de los objetivos organizativos, que viene condicionada por la forma en que se percibe a la organización a través del modelo. En los modelos económico, social y sistémico los objetivos son de tipo genérico (válidos para cualquier organización), y en el modelo sistémico son de tipo contingente (válidos para una organización o conjunto de organizaciones).

- *Indicadores*: se trata de atributos de la organización, generalmente de tipo cuantitativo, asociados a la definición de eficacia realizada mediante los criterios.
- *Predictores*: son aquellos atributos de la organización que, según los diferentes modelos, presentan una relación de causalidad con la eficacia organizativa. Es importante, al definir un modelo de eficacia, distinguir los criterios e indicadores (efectos), de los predictores (causas). Es más, un atributo organizativo puede ser criterio en un modelo y predictor en otro: es el caso, por ejemplo, de la satisfacción de los empleados, que puede considerarse como predictor de eficacia en el modelo social (cfr. cap. VI), y como criterio de eficacia en un modelo político que tuviera en consideración las preferencias de los trabajadores de la empresa.

Los modelos económico, social y sistémico pueden definirse de forma suficiente a partir de estas componentes. Sin embargo, el modelo político (y en general cualquier modelo global que integre y compare los otros modelos), necesita de otras componentes.

- *Posicionamiento epistemológico*: debiera precisarse el posicionamiento epistemológico adoptado por los investigadores que utilicen el modelo considerado, al menos en lo relativo a la relación entre la realidad (objeto) y el observador (sujeto) en la actividad de investigación³.
- *Unidad de análisis*: la valoración de la eficacia en el ámbito organizativo puede estudiarse a varios niveles. Como mínimo pueden encontrarse los siguientes:
 - Individuo (eficacia de un trabajador, directivo o miembro de la organización en general).

³ En este momento de la exposición, puede avanzarse que dicha relación puede establecerse en términos de independencia sujeto – objeto (positivismo) o de dependencia (constructivismo) (cfr. Girod – Séville y Perret 1999). El posicionamiento epistemológico de la investigación, junto con otras consideraciones de tipo metodológico, será tratado para el conjunto de la investigación en el bloque metodológico.

- Organización (empresa, organización no lucrativa).
- Institución (jerarquía, mercado o forma híbrida de coordinación).

El nivel de análisis utilizado en el presente estudio⁴ coincide con el organizativo, aunque pueden encontrarse ejemplos de análisis de nivel individual (psicología industrial y recursos humanos) e institucional (teoría de los costes de transacción, teoría positiva de la agencia).

- *Metacriterio*: se trata de un criterio que permite seleccionar y jerarquizar los diferentes criterios de eficacia organizativa que van a incorporarse al modelo (cfr. VIII.2 y VIII.3). Tal como se ha indicado, los modelos políticos son los únicos que consideran de manera explícita la definición del metacriterio de eficacia, lo cual no significa que en los otros modelos dichos metacriterios no existan, sino que se presentan de manera implícita.

En los cuadros (VIII.5.1.a – VIII.5.1.d) siguientes se relacionan, a modo de resumen, la naturaleza de las componentes de los diferentes modelos que se han expuesto en los cuatro últimos capítulos.

⁴ Tal como se indicará en los capítulos de exposición de la metodología de la investigación, la unidad de análisis adoptada en esta investigación es el *proceso de planificación estratégica*, el cual tiene lugar dentro de una organización. De ahí la relación en términos de coincidencia, y no de identidad, entre el nivel de análisis organizativo y el de la investigación.

CUADRO VIII.5.1.a. CARÁCTERÍSTICAS MODELO ECONÓMICO DE EFICACIA.

CRITERIOS	Maximización del beneficio. Maximización del valor de mercado.
INDICADORES	Rentabilidad económica / rentabilidad financiera. Ex – ante (basados en el valor de mercado). Ex – post (basados en los beneficios obtenidos).
PREDICTORES	Estructura organizativa. Organización científica del trabajo. Naturaleza de las transacciones internas frente a las del mercado. Características de las relaciones entre los detentadores de las funciones de propiedad y de gestión.

FUENTE: elaboración propia.

CUADRO VIII.5.1.b. CARACTERÍSTICAS MODELO SOCIAL DE EFICACIA.

CRITERIOS	Objetivos económicos. Objetivos de control. Objetivos de cultura. Objetivos sociales.
INDICADORES	Financieros (los mismos que para el modelo social). Comportamiento de las personas en la organización. Costes de contratación y retención de personal motivado. ...
PREDICTORES	Estilo de dirección. Características organizativas (existencia de organización informal). Racionalidad procedural.

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO VIII.5.1.c. CARACTERÍSTICAS MODELO SISTÉMICO DE EFICACIA.

CRITERIOS	A corto plazo: eficiencia, eficacia política. A largo plazo: supervivencia, crecimiento.
INDICADORES	Financieros (rentabilidad). Rendimiento recursos (presupuesto por alumno, etc.). Supervivencia. Crecimiento (en activos, número de clientes, facturación, etc.).
PREDICTORES	Teoría contingente. Dependencia de los recursos. Ecología de las poblaciones. Teoría institucional (seguimiento normas sociales).

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO VIII.5.1.d. CARACTERÍSTICAS MODELO POLÍTICO DE EFICACIA.

CRITERIOS	Definidos a partir de un metacriterio, pueden dar lugar a modelos de tipo multidimensional (diferentes criterios que contemplen los intereses de los grupos de interés considerados).
INDICADORES	De naturaleza contingente:a definir en función de las características de la organización y de los criterios de eficacia considerados.
PREDICTORES	Las construcciones teóricas elaboradas a partir de los modelos económico, social y sistémico pueden contrastarse con el modelo político.

FUENTE: Elaboración propia.

VIII.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE EFICACIA ESCOGIDO.

Una vez expuestas las diferentes alternativas teóricas de estudio de la eficacia organizativa, ha llegado el momento de escoger el modelo de eficacia a utilizar en la investigación. Dicha elección es análoga, aunque no exactamente igual, a la elección o comparación entre teorías científicas.

Los modelos económico, social y sistémico presentan ciertos inconvenientes a la hora de utilizarse en exclusiva en este estudio:

Los modelos económico y social tienen como criterio último de eficacia la maximización del beneficio o del valor de mercado de la organización (cfr. caps. V y VI). Ahora bien, dichos criterios no son aplicables en gran número de universidades, especialmente aquellas cuyos derechos de propiedad están en manos de Estado: usualmente, la teoría económica postula que el Estado tiene unos objetivos de maximización del bien común, y reserva a la empresa los objetivos de maximización del beneficio o el valor de mercado. Por tanto, dichos modelos no parecen adecuados para determinar la eficacia organizativa de las universidades de propiedad estatal.

En cuanto al modelo sistémico, éste tiene a representar a la organización como una entidad con una finalidad propia, tal como muestra la naturaleza de los criterios de eficacia del modelo (cfr. cuadro VIII.5.1.c). Este hecho hace que confiar únicamente en los criterios sistémicos podría dar lugar a valorar como eficaces organizaciones especialmente aptas para sobrevivir, pero no necesariamente aptas en aumentar la satisfacción de los diferentes colectivos que interaccionan con ésta.

Por otra parte, el modelo político es el que más encaja con la finalidad de la investigación, que como ya se ha indicado, consiste en determinar si el uso de herramientas de planificación estratégica contribuye a aumentar la utilidad de la organización para la sociedad. De este modo, la opción por el modelo político se justifica, en principio, por su adecuación a la finalidad de

la investigación, no necesariamente de su superioridad frente a otros modelos teóricos.

Ahora bien, el modelo político se revela también como superior a los otros desde el punto de vista teórico. Desde una visión metodológica, tanto si se adopta un posicionamiento realista – una teoría es juzgada en términos de su contenido de verdad, esto es, de descripción correcta de la realidad – o instrumental – en el que una teoría es juzgada por su utilidad como instrumento que permite describir la realidad – el modelo político supera a los anteriores desde el momento que integra a los otros modelos (cfr. XIV.1.3., mas adelante) y explicita supuestos que permanecían implícitos u ocultos en otros modelos (por ejemplo la existencia y naturaleza de los metacriterios de eficacia organizativa).

Una vez adoptado el modelo político, debe escogerse alguno de los metacriterios expuestos en VIII.3. Se ha escogido el criterio de satisfacción de los grupos de interés según su importancia relativa. Las razones para esa elección son las siguientes:

- El uso del metacriterio de *satisfacción de la coalición dominante* presenta dos problemas: en primer lugar, la identificación de los componentes de la coalición dominante es compleja, desde el momento en que en su definición se tiene en cuenta el poder informal. En segundo lugar, juzgar a una organización en términos de satisfacción de aquellos miembros que (directa o indirectamente) desempeñan la función de dirección suele ser juzgado negativamente por la comunidad científica (cfr., entre otros, Jensen y Meckling 1976, Fama 1980, Fama y Jensen 1983, Charreaux 1997).
- En cuanto al metacriterio de *minimización de los perjuicios*, puede considerarse más una regla de tipo ético moral, para establecer criterios de eficacia, que un metacriterio en sí mismo. Del análisis de la argumentación teórica del metacriterio de *legitimación por la supervivencia*, puede deducirse que no se trata de un modelo político,

sino uno de carácter sistémico. Tomando como criterio de eficacia la supervivencia, trata de modelizar el modo en que el establecimiento de criterios de eficacia por parte de los miembros de la organización afecta a la supervivencia de ésta.

- Por lo tanto, el criterio escogido es de *satisfacción de los grupos de interés según su importancia relativa*. La identificación de los grupos de interés es más sencilla y universal para una actividad determinada como la de la universidad. En cualquier caso, la importancia relativa de los grupos de interés vendrá dada por las características del entorno de la universidad, concretado en un sistema universitario concreto. De este modo, puede definirse un modelo de eficacia organizativa para universidades de diferentes sistemas universitarios, que tenga en cuenta las especificidades de éstos.

En el capítulo siguiente, se exponen las características del modelo de eficacia organizativa para las universidades basado en la satisfacción de los grupos de interés múltiples. Dicho modelo se utilizará para determinar la eficacia organizativa de las universidades de la muestra, elemento clave para la contrastación de las hipótesis de la investigación.

IX.1. LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA.

En las obras sobre estrategia organizativa, son clásicas las referencias a tres antecedentes de esta disciplina, generalmente propios del contexto militar:

La obra del general chino Sun Tzu *El arte de la guerra*, conjunto de máximas acerca de estrategia militar, es el referente más antiguo (500 a d. C.) en estrategia organizativa, y aún hoy es objeto de múltiples ediciones comentadas¹.

Es frecuente también hacer referencia a la etimología de la palabra: estrategia proviene, al parecer, del término griego *strategós* (general). Una vez más se pone de manifiesto el origen militar de la disciplina.

La última referencia obligada es la obra *Sobre la guerra*, del general prusiano Karl Von Clausewitz, análisis de la revolución en la estrategia militar desarrollada a inicios del siglo XIX en las guerras napoleónicas.

La disciplina de dirección estratégica se inicia en 1908, cuando se comienzan a impartir cursos de *Business Policy* en la *Harvard Business School* (Déry 1997), aunque emerge como verdadero campo disciplinar con las obras fundadoras de las llamadas *escuela de diseño* y *escuela de la planificación* (cfr. Mintzberg 1990, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998), como son las de Chandler (1962) y Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965) por la primera escuela; y Ansoff (1965) por la segunda. Sin dejar de lado su origen militar, fuente de parte de su terminología, el naciente campo disciplinar se nutre de múltiples influencias de diversas disciplinas: economía, historia, psicología, teoría de la organización y otras. Este carácter multidisciplinar, que comparte con otras áreas de estudio de

¹ Ver bibliografía, en la que se indican referencias (en inglés y castellano) de ediciones de las obras de Sun Tzu y Clausewitz.

las organizaciones como la teoría de la organización (cfr. cap. IV) hace que el objeto de la disciplina (la estrategia organizativa) sea definido de múltiples maneras. En el siguiente cuadro, se citan algunas ellas, con la pretensión de recoger las perspectivas de diversos ámbitos lingüísticos del campo disciplinario.

CUADRO IX.1.a. DEFINICIONES DE ESTRATEGIA.

Chandler (1962) (*)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.
Andrews (1971) (*)	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes par alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.
Hofer y Schendel (1978) (+)	Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.
Quinn (1980) (*)	Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.
Porter (1980)	Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (...) es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos.
Ohmae (1982) (*)	La estrategia empresarial, en una palabra, es <i>ventaja competitiva</i> ... el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las

	fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.
Martinet (1986) (+)	La estrategia designa una elección de criterios de decisión llamados “estratégicos” porque buscan orientar de manera determinante y a largo plazo las actividades y estructuras de la organización.
Ansoff (1979) (+)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.
Thiéart (1990) (+)	La estrategia es el conjunto de decisiones y de acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con vista a alcanzar un objetivo.
Koenig (1993) (+)	(...) la gestión estratégica consiste en movilizar, combinar y asignar recursos con las finalidades de eficiencia, eficacia y reducción de la incertidumbre.
Diccionario de la Real Academia Española	2. Arte, traza para dirigir un asunto. <i>Estratégico</i> : 3. Dicho de un lugar, posición, actitud, etc de importancia clave para el desarrollo de algo.
María Moliner	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente, coordinación general de las de una guerra. Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado.
Bueno Campos	<p>La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.</p> <p>La estrategia es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una <i>misión</i> (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo.</p> <p>La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales.</p> <p>La estrategia (...) es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización.</p>

FUENTES: (*) Grant (1996:37) y (+) Marchesnay (1993:183– 187)

De las definiciones indicadas, podemos deducir que la estrategia organizativa es el resultado de un proceso en el que se definen los objetivos de la organización, y posteriormente, generalmente previo un cierto análisis del entorno de la empresa y de la propia organización, da como resultado una serie de decisiones con las siguientes características (Grant 1996:36):

- Son importantes.
- Comprometen recursos significativos.
- No son fácilmente reversibles.

Dichas decisiones deben permitir a la organización construir una ventaja competitiva sostenible (difícilmente imitable), de manera que la organización pueda alcanzar los objetivos establecidos.

En Mintzberg (1994:23 – 29), se encuentra una definición multidimensional de la estrategia organizativa, que recoge aspectos complementarios de dicho concepto en una única definición:

La estrategia es un *plan*, es decir: “una dirección o una guía para la acción, orientada hacia el futuro, y que permite ir desde donde se está hasta donde se desea ir (...)” (op. cit.:23).

La estrategia también es un *patrón*, es decir, “consistencia en el comportamiento a lo largo del tiempo” (op. cit: 23).

Para ciertos autores la estrategia es una *posición*, es decir, la determinación de los mercados que ha de servir la empresa y los productos con que debe hacerlo. En tanto que posición, la estrategia mira *hacia abajo* (al lugar donde el producto encuentra al consumidor) y *hacia fuera* (al mercado externo, en el que la empresa debe localizar un nicho en el que asegurarse rendimientos extraordinarios).

Para otros, en cambio, la estrategia es una *perspectiva*, una forma de hacer las cosas, o en palabras de Peter Drucker, su concepto de negocio. En tanto que perspectiva, la estrategia mira *hacia adentro* (dentro de la organización) y *hacia arriba* (a la *grand vision* de la organización).

Si se admite una perspectiva más amplia que las definiciones de estrategia consideradas hasta ahora, la estrategia también puede definirse como una maniobra o estratagema, es decir, una acción o acciones dirigidas a tomar ventaja sobre el competidor en una situación concreta.

Estas definiciones o perspectivas de la estrategia son complementarias, y recogen la riqueza inherente al hecho estratégico: una organización puede elaborar un plan con la finalidad de obtener una determinada posición en un mercado, en línea con el patrón de acciones que adopte (es decir, manteniendo la coherencia), guiada por una perspectiva bien definida, explicitada en una declaración de misión/visión del negocio. Dicho plan puede contemplar la posibilidad de realizar en determinados momentos maniobras con la finalidad de tomar ventaja sobre un competidor.

A la hora de analizar y estudiar científicamente la compleja realidad social que es la estrategia organizativa, los miembros de la comunidad científica han tomado tradicionalmente dos posturas bien diferenciadas:

Centrar la atención en el contenido de la estrategia (*strategic content*), es decir, en el estudio de las formas en que una organización puede obtener rendimientos superiores (o de forma más general, una mayor eficacia organizativa) a los de sus competidores, a través del desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Centrar la atención en el proceso estratégico (*strategic process*), es decir, en los modos en que las organizaciones intentan desarrollar sus estrategias, centrandose especialmente la atención en la problemática de las relaciones entre *pensamiento* y *acción* estratégicos.

Mintzberg (1990) y Mintzberg *et al.* (1998) aportan una clasificación más elaborada al clasificar a las diversas aproximaciones a la estrategia realizadas por el mundo académico en diez grupos (o escuelas) de estudio de la estrategia, según la perspectiva con que se considere el proceso estratégico:

- Tres escuelas normativas o prescriptivas de pensamiento estratégico (las escuelas de diseño, de planificación y del posicionamiento) que podrían identificarse, sobre todo las dos últimas, con el *strategic content*
- Otras seis escuelas positivas o descriptivas (las escuelas empresarial, cognitiva, del aprendizaje, del poder, de la cultura y del entorno) y una última escuela, en la que se encuadrarían los autores y denominada por éstos transformativa: la escuela de la configuración.

CUADRO IX.1.b. ESCUELAS DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

NOMBRE DE LA ESCUELA	PERCEPCION DEL PROCESO
ESCUELAS NORMATIVAS	
Escuela del DISEÑO	Proceso de CONCEPCIÓN
Escuela de la PLANIFICACIÓN	Proceso de FORMALIZACIÓN
Escuela del POSICIONAMIENTO	Proceso ANALITICO
ESCUELAS POSITIVAS	
Escuela EMPRESARIAL	Proceso VISIONARIO
Escuela COGNITIVA	Proceso INTELECTIVO
Escuela del APRENDIZAJE	Proceso EMERGENTE
Escuela del PODER	Proceso de NEGOCIACIÓN
Escuela de la CULTURA	Proceso COLECTIVO
Escuela del ENTORNO	Proceso REACTIVO
ESCUELA TRANSFORMATIVA	
Escuela de la CONFIGURACIÓN	Proceso de TRANSFORMACIÓN

FUENTE: Mintzberg *et al.* (1998).

IX.2. LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Las preocupaciones de los miembros de la comunidad científica en lo relativo al contenido de los elementos sobre los que actúa el proceso estratégico pueden sintetizarse, a nuestro juicio, a partir de las seis dimensiones del concepto de estrategia definidas en Hax y Majluff (1991). Según estos autores, la estrategia organizativa puede entenderse como:

1. Un modelo coherente, integrador y unificado de toma de decisiones.
2. Que determina y revela los objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos.
3. Selecciona los negocios en los que la organización debe entrar (y descarta aquellos en los que no debe).
4. Persigue conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo para cada negocio, respondiendo a las amenazas y oportunidades del entorno y a las propias fortalezas y debilidades.
5. Compromete a los diferentes niveles de la organización (corporativo, de negocio y funcional).
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas para el conjunto de los *stakeholders*.

Los elementos que permiten caracterizar una determinada estrategia organizativa, tal como ésta ha sido definida, son los siguientes:

El *objetivo* perseguido con la estrategia organizativa, que no es otro que el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Los *componentes* sobre los que actúa la estrategia y con los que ésta se manifiesta, situados en el momento presente, que pueden agruparse en tres grandes bloques:

- Las cuestiones relativas a la interacción de la organización con su *entorno* (análisis del entorno sectorial).
- Las cuestiones relativas a la *organización* de las tareas y la asignación de responsabilidades a los miembros de la organización (análisis interno).
- La articulación de las *actividades* de forma coherente y alineada con los objetivos organizativos (generalmente escogiendo una estrategia genérica determinada).

La *dinámica* desarrollada a lo largo del proceso estratégico, desde las fases de elaboración hasta las de implementación, en los componentes de *dinámica vertical* (interacciones entre los diferentes niveles de elaboración de la estrategia) y *dinámica horizontal* (evolución de las estrategias a lo largo de su implementación, en particular con la posible aparición de estrategias emergentes).

IX.2.1. EL OBJETIVO.

Tal como se ha indicado, el objetivo perseguido por las organizaciones al desarrollar su estrategia es la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Porter 1980: cap. 1). Para el contexto empresarial, dicha ventaja competitiva permite a la organización obtener una *renta*, esto es, un beneficio empresarial por encima de la retribución necesaria para retener al factor capital en la actividad empresarial considerada. La naturaleza de las rentas obtenidas a través de las acciones estratégicas es de naturaleza diversa, dependiendo de si dichas acciones están enfocadas al corto, medio o largo plazo (vid. cuadro IX.2.1.a).

CUADRO IX.2.1.a: TIPOLOGÍA DE RENTAS EMPRESARIALES.

CORTO PLAZO	<p><i>Renta chamberlaniana:</i></p> <p>Renta obtenida a través de la fijación de precios en el corto plazo en un mercado de competencia monopolística.</p>
MEDIO PLAZO	<p><i>Renta monopolística:</i></p> <p>Renta derivada de la obtención y explotación de una posición dominante en un mercado, análoga a la de un monopolio.</p>
	<p><i>Renta ricardiana:</i></p> <p>Renta derivada de la explotación de una mayor eficiencia operativa que los competidores, derivada de la posesión de recursos específicos superiores a los de éstos.</p>
LARGO PLAZO	<p><i>Renta schumpeteriana:</i></p> <p>Rentas obtenidas de las actividades de innovación empresarial, que permitirá el desarrollo de rentas monopolistas o ricardianas en el medio plazo.</p>

FUENTE: Salas Fumás (2000)²; Teece, Pisano y Shuen (1997); Tywoniak (1998).

Puede postularse la existencia de una concatenación causal entre las rentas de largo, medio y corto plazo: las rentas schumpeterianas permiten el desarrollo de rentas monopolistas o ricardianas en el medio plazo, que a su vez sitúan a la empresa en posición ventajosa para obtener rentas chamberlanianas en el corto plazo. Estas rentas no son permanentes, por norma general, porque se obtienen en una situación de interdependencia estratégica con el resto de agentes del entorno.

La definición de la finalidad de la estrategia en organizaciones no lucrativas no puede apoyarse en el concepto de renta, puesto que la obtención de beneficio

empresarial no es, por la naturaleza de estas organizaciones, su objetivo principal. Puede reemplazarse el concepto de renta por el de eficacia organizativa: de este modo, la ventaja competitiva en este tipo de organizaciones puede entenderse como un modo de obtener una eficacia organizativa superior, en un contexto competitivo.

IX.2.2. LAS COMPONENTES.

Las componentes de la estrategia organizativa son aquellos atributos de la organización en los que ésta se manifiesta de forma visible: siguiendo a Mundet (1993), dichos atributos pueden concretarse en tres grandes categorías: el entorno, la organización y las actividades.

- El *entorno* en que la organización desarrolla su actividad, en particular, la manera en que los agentes del entorno determinan las acciones a emprender por la organización; así como la manera en que la organización trata de influir en el entorno.
- La *forma organizativa* adoptada por la organización para desarrollar las actividades de acuerdo con los recursos disponibles. El concepto forma organizativa abarca varios significados: el más frecuente es el de *estructura social*, que se refiere a las relaciones existentes entre las personas, los puestos de trabajo y las unidades organizativas en que éstos se encuadran (Hatch 1997: cap. 6). Otro significado, de gran aceptación en amplios sectores de la comunidad científica en teoría de organización, es el de *configuraciones organizativas*, desarrollado por Henry Mintzberg (cfr. VII.4.1.2 para una descripción de las características de las configuraciones organizativas).

² Comunicación privada.

- Las *actividades* desarrolladas por la organización, mediante los cuales obtiene los productos que sirve a sus clientes o usuarios. La clasificación de actividades más aceptada es la de Porter (1985), que agrupa a las actividades en dos grupos:

Las *actividades primarias*, que implican transformación de *inputs* y relaciones con clientes: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa.

Las *actividades de apoyo*: infraestructura, investigación y desarrollo y dirección de recursos humanos.

Finalmente, la estrategia organizativa está fuertemente influenciada por la cultura organizativa, que puede definirse como el conjunto de presupuestos y asunciones básicas que un grupo crea, descubre o desarrolla para gestionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que son considerados válidos, y en consecuencia enseñados a los nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir y pensar acerca de esos problemas (Schein 1985:6, *in* Hatch 1997:205).

La cultura se concreta en la vertiente motivacional de las rutinas organizativas, entendidas como formas satisfactorias (no óptimas, de acuerdo con el principio de racionalidad limitada) de resolver problemas o enfrentarse a situaciones dentro de una organización concreta. La existencia de rutinas supone una tregua en los conflictos latentes en toda organización, al precio de descartar soluciones que puede parecer “obvias” o “racionales” a un observador externo, pero que podrían romper el equilibrio político interno (Nelson y Winter 1982: cap. 5).

IX.2.3. LA DINÁMICA.

Bajo la categoría “dinámica”, se incluyen las cuestiones relacionadas con la evolución de la estrategia, que pueden dar lugar a modificaciones sustantivas en las relaciones entre los objetivos y las componentes: su análisis permite observarla desde dos ejes (Mundet 1994): la *dinámica vertical* (jerarquía organizativa), y la *dinámica horizontal* (evolución temporal).

IX.2.3.1. LA DINÁMICA VERTICAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO.

La *dinámica vertical* del proceso estratégico muestra los aspectos del proceso estratégico relativos al desarrollo y coordinación de la estrategia a lo largo de los niveles jerárquicos de la organización. A este respecto, numerosos textos sobre estrategia establecen tres niveles de formulación de estrategia, cada uno de ellos con problemas bien diferenciados: el nivel corporativo (*corporate strategy*), el nivel de negocio (*business strategy*) y el nivel funcional (*functional strategy*).

El *nivel corporativo* es responsabilidad de la máxima autoridad de la organización. Podemos decir que la cuestión central de la estrategia corporativa es la reducción del riesgo económico de la organización mediante la diversificación de las actividades. La clave consiste en encontrar una *lógica de diversificación*. Como es bien conocido, existen al menos dos lógicas de diversificación en competencia en el mundo académico. La primera, representada por Porter (1980, 1985) como autor con mayor impacto bibliométrico, es la lógica de posicionamiento estratégico: consiste en buscar rentas monopolísticas mediante la selección de entornos de negocio adecuados. La segunda, representada entre otros por Wernerfelt (1984) Hamel y Prahalad (1989, 1995) y Grant (1996), busca la lógica de diversificación en la

obtención de rentas ricardianas mediante la explotación de capacidades únicas, recursos y competencias centrales en diversos entornos de negocio.

El *nivel de negocio* es responsabilidad de los directivos responsables de los diferentes negocios de la empresa diversificada. En este nivel, el entorno ya ha sido seleccionado, y la cuestión clave reside en la selección de una determinada estrategia para competir en el negocio. Usualmente, se admite que la selección de la estrategia se realiza a través de un determinado catálogo de *estrategias genéricas*.

Finalmente, el *nivel funcional* trata de las estrategias a desarrollar por las diversas unidades organizativas como soporte a la estrategia de negocio. Tradicionalmente, dichas unidades organizativas se asimilaban a las áreas funcionales de la organización (operaciones, marketing, recursos humanos, financiero, investigación y desarrollo, etc...). Sin embargo, las recientes tendencias en cuanto a diseño organizativo (cfr. entre otros Hammer y Champy), que favorecen un diseño organizativo por procesos en vez del tradicional diseño funcional, ha introducido el concepto de estrategias locales (cfr. Kaplan y Norton 1996: cap. 1), como reemplazo y evolución del concepto de estrategia funcional.

IX.2.3.2. LA DINÁMICA HORIZONTAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO.

La *dinámica horizontal* de la estrategia representa la evolución de ésta a lo largo del tiempo, especialmente en lo referente a la comparación entre la estrategia prevista (componente deliberado) y la realmente realizada. Suele observarse que por norma general existen diferencias entre la estrategia prevista y la realizada, atribuibles a una componente emergente (Mintzberg 1994:24-26).

- El *componente deliberado* de la estrategia estará formado por la finalidad establecida y el conjunto de actividades a desarrollar, selección de entornos en los que participar y formas organizativas a implementar; diseñados de manera intencionada para la organización en un determinado horizonte temporal, en un proceso más o menos formalizado.
- El *componente emergente* de la estrategia consistirá en la respuesta, más o menos consciente, que se da a las reacciones que provoca la implementación de la estrategia deliberada. Dichas reacciones pueden venir tanto del entorno (respuestas de competidores a acciones estratégicas) como de la propia organización (resistencia al cambio), o ser resultado del aprendizaje por la acción (Argirys 1993). Mientras que el componente deliberado de la estrategia es el resultado del diseño mediante la reflexión, el componente emergente representa el diseño mediante la acción.

La estrategia de una determinada organización podrá clasificarse a lo largo de un continuo entre estrategias muy deliberadas y estrategias altamente emergentes:

CUADRO IX.2.3.2.a - DINÁMICAS HORIZONTALES DE LA ESTRATEGIA.

Estrategia planificada	Respaldado por controles formales, el liderazgo central formula y articula intenciones precisas para ser implementadas en un entorno benigno, controlable o predecible (para asegurar que dichas intenciones no sufren distorsiones). Se trata de una estrategia altamente deliberada.
Estrategia emprendedora	Las intenciones existen como la visión personal e inarticulada de un líder único. De este modo, son adaptables a las nuevas oportunidades. La organización está bajo el control personal del líder y situada en un nicho protegido de su entorno. Estas estrategias son relativamente deliberadas pero también pueden emerger.
Estrategia ideológica	Las intenciones existen bajo la forma de la visión colectiva de todos los miembros de la organización, controlados por fuertes normas compartidas. Frecuentemente, la organización es proactiva frente a su entorno. Estas

	estrategias son altamente deliberadas.
Estrategia paraguas	Una alta dirección que controla parcialmente la organización define metas estratégicas o fronteras dentro de las cuales los otros miembros deben actuar. En consecuencia, las estrategias son parcialmente deliberadas (definición de las fronteras de actuación) y parcialmente emergentes (los patrones de actuación dentro de esas fronteras). Este tipo de estrategia también puede ser denominada <i>deliberadamente emergente</i> , dado que los líderes permiten intencionadamente a los otros miembros de la organización la flexibilidad de maniobrar u formar patrones de actuación dentro de las fronteras.
Estrategia de proceso	El liderazgo controla los aspectos relativos al proceso estratégico (quién está capacitado para influir en la estrategia, en qué estructuras se realiza el trabajo, etc.), dejando el control efectivo de la estrategia a otros. Este tipo de estrategia también puede considerarse parcialmente deliberada (en lo que concierne al proceso estratégico) y parcialmente emergente (en lo que concierne al contenido), y en consecuencia deliberadamente emergente).
Estrategia desconectada	Ciertos miembros o unidades débilmente acopladas con el resto de la organización producen patrones de acción propios en ausencia de, o en contradicción con las intenciones centrales o comunes del conjunto de la organización. Estas estrategias pueden ser deliberadas para los que las elaboran.
Estrategia de consenso	Mediante ajustes mutuos, varios miembros de la organización convergen en patrones que impregnan la actuación de la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes. La naturaleza de estas estrategias es altamente emergente.
Estrategia impuesta	El entorno de la organización dicta los patrones de acción, bien mediante imposición directa, bien vaciando de contenido o limitando la elección organizativa. Estas estrategias son emergentes desde el punto de vista de la organización, aunque pueden internalizarse y convertirse en deliberadas.

FUENTE: adaptación de Mintzberg y Waters (1985:270).

IX.3. EL CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA.

Durante los últimos veinte años, se han desarrollado numerosas construcciones teóricas que intentan explicar el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas en el contexto empresarial, dando lugar a una de las dos corrientes académicas sobre dirección estratégica: el estudio del contenido estratégico o *strategic content*. A pesar de la gran variedad y riqueza de las aportaciones, es posible insertar gran parte de las de mayor reconocimiento en unos pocos marcos teóricos (Teece, Pisano y Shuen 1997; Porter 1992).

Un primer marco de referencia postula que el desarrollo de la ventaja competitiva pasa por la construcción y explotación de poder de mercado, es decir, tiene como objetivo final la captación de rentas monopolísticas. Dos construcciones teóricas de gran vigencia dentro de este marco son la *teoría de las fuerzas competitivas*, desarrollada a partir de los modelos de la economía industrial; y la *teoría del conflicto estratégico*, que busca elaborar modelos explicativos de la captación y sostenimiento del poder de mercado mediante la teoría de juegos.

El segundo marco teórico pone énfasis en la construcción de la ventaja competitiva mediante la captación de las rentas ricardianas (derivadas de la actividad emprendedora) procedentes de alcanzar niveles de eficiencia en negocios determinados difícilmente imitables por los competidores. Para los teóricos de la *teoría del enfoque en los recursos*³, dichos niveles de eficiencia se alcanzan a través de la posesión de capacidades y activos específicos, así como de mecanismos de aislamiento (que dificultan la imitación de dichos activos por otras empresas). Dentro de este mismo marco, una nueva línea teórica – la *teoría de las capacidades dinámicas* – intenta identificar las

³ Conocida en inglés como *resource – based perspective* o *resource – based view*.

dimensiones de las capacidades específicas que pueden ser fuentes de ventaja competitiva, y de explicar cómo combinaciones de competencias y recursos pueden desarrollarse, desplegarse y protegerse.

IX.3.1. TEORÍA DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.

La teoría de las fuerzas competitivas, en su versión desarrollada por Michael E. Porter (cfr. Porter 1980, 1985) ha sido durante largo tiempo el paradigma dominante en el campo del estudio del contenido estratégico. Este modelo, basado en los desarrollos teóricos de la economía industrial y su modelo de estructura – comportamiento – resultados, pone el énfasis en las acciones a desarrollar por una empresa para crear posiciones estratégicas defendibles frente a los elementos del entorno que pueden afectar a su rentabilidad, caracterizados como *fuerzas competitivas*.

El elemento determinante de la rentabilidad potencial de una empresa, así como de las características de las reglas del juego competitivas es la estructura del sector industrial en el que la empresa opera. Como es bien conocido, la rentabilidad potencial de un sector industrial es estimada como una función de la intensidad de las fuerzas competitivas: barreras de entrada, amenaza de sustitución, poder de negociación de clientes y proveedores, y amenaza de nuevos entrantes (Porter 1980: cap. 1). El modelo resultante permite llevar a cabo un pensamiento sistemático acerca de cómo trabajan las fuerzas competitivas en un determinado sector industrial, y de cómo las características de dichas fuerzas competitivas determinan el atractivo potencial de determinado sector industrial.

El uso del modelo de las fuerzas competitivas para determinar la estrategia organizativa es la muestra de una serie de supuestos implícitos a los autores seguidores del modelo de Porter, bautizados en Mintzberg *et al.* (1998: cap. 4)

como la *escuela del posicionamiento*. Estos autores formulan del siguiente modo los supuestos implícitos a los desarrollos de los autores de la escuela del posicionamiento (*op. cit.*: p. 85):

Las estrategias son genéricas, es decir posiciones específicas comunes e identificables en el mercado.

Dicho mercado (el contexto) es económico y competitivo.

El proceso de formación de la estrategia es, en consecuencia, la selección de dichas posiciones genéricas a partir del cálculo analítico. Los analistas tienen un papel central en el proceso, suministrando los resultados de sus cálculos a los directivos que oficialmente controlan el proceso.

De este modo, las estrategias salen de este proceso totalmente elaboradas, y entonces son articuladas e implementadas; en efecto, la estructura de mercado determina estrategias posicionales deliberadas que a su vez determinan la estrategia organizativa.

En particular, el último punto expone la lógica inherente al modelo, proveniente de la microeconomía industrial: la estructura del sector determina el comportamiento competitivo, que a su vez determina los resultados. De este modo, el análisis de Porter puede interpretarse como una extensión de la teoría económica clásica, donde se lleva cabo un análisis de las situaciones intermedias entre el monopolio (un único ofertante con poder de mercado total) y la competencia perfecta (muchos ofertantes, con nulo poder de mercado individual) (cfr. Grant 1996: 87– 88).

Otra conclusión que puede obtenerse del estudio de las hipótesis subyacentes expresadas es que las rentas (beneficios sobre el coste de oportunidad del capital) obtenidas por las empresas son *rentas monopolísticas* (cfr. cuadro IX.2.1.a). Dichas rentas se ganan cuando las empresas de un sector son capaces de contrarrestar las fuerzas competitivas (bien en los mercados de productos, bien en los de factores), que tienden a anular dichas rentas (tal como sucede en la competencia perfecta). Las estrategias competitivas a adoptar por la empresa, que permitan a ésta alterar su posición en el sector frente a

competidores y proveedores, se reducen a una serie de *estrategias genéricas*, catálogo que se pretende exhaustivo de las diversas alternativas estratégicas⁴.

IX.3.2. TEORÍA DEL CONFLICTO ESTRATÉGICO.

Otra aproximación al estudio del contenido de la estrategia desde la microeconomía clásica, alternativa a la de la economía industrial, es el análisis de la interacción entre empresas en el mercado mediante las herramientas de la teoría de juegos.

La teoría del conflicto estratégico usa la teoría de juegos para analizar la naturaleza de la interacción competitiva entre empresas rivales: la hipótesis de base de esta teoría es que una empresa puede aumentar sus beneficios manipulando a través de ciertas acciones las condiciones en que se compete en un determinado sector industrial (Teece *et al.* 1997). Algunos de los desarrollos más relevantes de esta teoría son:

El concepto de “costes hundidos” (*sunken costs*): se trata de comprometer recursos en una alternativa estratégica determinada, de manera que volverse atrás suponga incurrir en unos costes muy elevados: de esta manera, se muestra a las empresas rivales el compromiso adoptado por la alternativa estratégica, buscando así influir en su comportamiento.

Otra forma de influir en el comportamiento de los competidores es mediante el “señalamiento” (*signaling*): se busca influir de manera significativa en el proceso de fijación de precios en el contexto de mercados oligopolísticos, con elevada interdependencia estratégica, con tácticas tales como el *predatory pricing*

⁴ Además de las estrategias genéricas desarrolladas por Porter (1985: 12): ventaja en costes, diferenciación y enfoque; son notables las alternativas aportadas por Mintzberg (1991: 81-94) y Mundet y Paturol (1997). Es destacable el estudio empírico de Kotha y Vladamani (1995), que muestra el superior poder explicativo de la tipología de Mintzberg respecto de la de Porter.

(Kreps y Wilson 1982) y el *limit pricing* (Milgram y Roberts 1982).

Otros desarrollos han enfatizado el papel del compromiso y la reputación (Ghemawat 1991) y los beneficios del perseguir simultáneamente la competición y la cooperación (Branderburger y Nalebuff 1995 y 1996).

Las rentas procedentes de maniobras estratégicas susceptibles de ser analizadas mediante herramientas de teoría de juegos (esto es, cuantificables y por norma general, con orientación al corto plazo) son de tipo chamberlaniano (cfr. cuadro IX.2.1.a). Proceden de la explotación de una posición superior a la hora de fijar los precios en un determinado mercado en una situación de conflicto estratégico, aunque esta ventaja no sea tan duradera como la procedente de las barreras de entrada presentes en situaciones de monopolio u oligopolio colusorio (situaciones en que los agentes eluden el conflicto estratégico colaborando para maximizar el beneficio conjunto).

Cuando hay grandes asimetrías en las ventajas competitivas entre dos empresas, los resultados del análisis con teoría de juegos son obvios y poco interesantes. Tienen más interés, en cambio, la modelización de situaciones en que los competidores cuentan con ventajas competitivas de potencial similar, o poco asentadas (es decir, fácilmente imitables). Sin embargo, estos análisis valoran sobre todo la capacidad de “jugar el juego” competitivo de los directivos, ignorando los fundamentos del desarrollo de ventajas competitivas más duraderas, esto es, sostenibles en el tiempo y difícilmente imitables.

IX.3.3. TEORÍA DEL ENFOQUE EN LOS RECURSOS.

La teoría de los recursos y capacidades nace de una crítica de las hipótesis de base de la teoría de las fuerzas competitivas. Según esta última, una entrada en

un sector industrial es una decisión racional que puede representarse, a grandes rasgos, del modo siguiente (Teece *et al.* 1997:514):

Escoger un sector industrial (a partir de su “atractivo estructural”).
Escoger una estrategia de entrada basada en conjeturas acerca de las estrategias racionales de los competidores.
Si aún no se poseen, se adquieren u obtienen los activos necesarios para competir en el mercado.

Para esta perspectiva, el último paso del proceso (la adquisición de activos) no es particularmente problemático: se trata de escoger el más rentable de un conjunto de alternativas de inversión bien definidas, que conducirán a la adquisición de los activos deseados. Puede decirse entonces que la teoría de las fuerzas competitivas fundamenta la ventaja competitiva de las empresas en las imperfecciones de los mercados de bienes y servicios (detectables por un conjunto de fuerzas competitivas débiles para una empresa determinada, en un determinado sector industrial), asumiendo que los mercados de factores (capital y trabajo) son perfectos (en particular, que pueden adquirirse cualesquiera factores productivos en el mercado).

La teoría de los recursos y capacidades parte del hecho de que la adquisición inmediata de recursos necesarios para entrar en un sector industrial puede ser problemática: el desarrollo de un negocio es un proceso extremadamente complejo, en el que intervienen activos difícilmente adquiribles en el mercado – como el conocimiento tácito y la reputación –, y en el que en ocasiones las empresas no pueden sacar partido a activos adquiribles en el mercado, por carecer de activos complementarios (Teece *et al.* 1997).

En consecuencia, para la teoría del enfoque en los recursos las empresas poseen recursos heterogéneos, agrupados en conjuntos difusos, de manera que la lógica de una decisión de entrada es radicalmente diferente a la de la teoría de las fuerzas competitivas (Teece 1980, 1982):

Identificar los recursos propios e intransferibles de la empresa.
Decidir en qué mercados dichos recursos pueden conducir a ganar las mayores rentas.
Decidir si las rentas procedentes de esos recursos son usadas más eficazmente:
 Por integración horizontal en mercados relacionados.
 Vendiendo el producto intermedio relevante a empresas relacionadas.
 Vendiendo los activos a una empresa en un negocio relacionado.

De esta secuencia se deriva una lógica de diversificación de actividades diferente de la de la teoría de las fuerzas competitivas, que tiene cierto poder explicativo del elevado índice de fracaso de las estrategias de diversificación no relacionada mediante fusiones y adquisiciones (cfr. Grant 1996:452 – 457).

Las rentas obtenidas de una ventaja competitiva fundamentada en la adquisición, aprendizaje y acumulación de activos organizativos intangibles o “invisibles” no proceden de la explotación de una posición de mercado ventajosa respecto de los competidores, sino de una mayor eficiencia derivada de la posesión de activos, de naturaleza tangible o intangible: se trata de rentas ricardianas (cfr. cuadro IX.2.1.a). Estos últimos se obtienen de manera menos costosa dentro de las empresas que en el mercado (Tywoniak 1998), hecho que hace que aquella empresa que los desarrolle cuente con una ventaja competitiva sostenible.

IX.3.4. TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.

La teoría de las capacidades dinámicas va un paso más allá en la cadena de causalidad de la ventaja competitiva basada en la eficiencia (esto es, en los mecanismos organizativos generadores de rentas ricardianas), investigando los procesos por los que determinada empresa es capaz de producir los activos intangibles de los que obtendrá la ventaja competitiva. La hipótesis de base es que tanto la producción de los recursos como su utilización no es inmediata,

sino que requieren de la empresa que los posea la existencia de unas *capacidades*⁵ concretas. En este sentido, el término *capacidad organizativa* se refiere a la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta (Grant 1996:165), y *competencia básica* o *distintiva* (*core competence*) designa a aquellas capacidades fundamentales para el resultado de la empresa y el desarrollo de su estrategia (Prahalad y Hamel 1990).

De forma más concreta, Teece *et al.* (1997) distinguen entre competencia y capacidad indicando que esta última consiste en el papel de la dirección estratégica consistente en adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades organizativas internas y externas, los recursos y las competencias funcionales para enfrentarse a los requerimientos de un entorno competitivo dinámico.

La teoría de las capacidades dinámicas tiene como objetivo la obtención de una teoría explicativa que permita identificar las dimensiones de la capacidades específicas de la empresa que puedan ser fuentes de ventaja competitiva, y explicar cómo las combinaciones de capacidades y recursos pueden ser desarrolladas, desplegadas y protegidas (Teece *et al.* 1997:510). Más allá de las distinciones semánticas entre competencia y capacidad apuntadas más arriba, Teece *et al.* (1997) postulan la existencia de una competencia (o capacidad) propia de la dirección de la organización, consistente en crear nuevas competencias distintivas (en el sentido que dan al término Hamel y Prahalad), o explotar competencias distintivas ya existentes.

Para esta teoría, la ventaja competitiva de las empresas reside en sus procesos, y está determinada por la posición de los activos específicos y los caminos disponibles, determinados en gran medida por la historia pasada de la empresa.

⁵ Aunque se han llevado a cabo algunos intentos para diferenciar competencias y capacidades, especialmente en el mundo académico francófono, la posición dominante en la comunidad académica es la de considerarlos términos sinónimos (cfr. Grant 1996:165), por lo que se usarán aquí indistintamente.

Los *procesos organizativos* constituyen la forma en que se hacen las cosas en la empresa, es decir sus procedimientos o rutinas (secuencias repetitivas de acciones). Tienen fundamentalmente tres papeles: coordinación e integración (concepto estático), aprendizaje (concepto dinámico) y reconfiguración (concepto transformador).

La *posición estratégica* de la empresa constituye los activos de ésta, especialmente aquellos difícilmente imitables e imposibles de obtener en los mercados de factores productivos. Entre éstos, destacan los activos de conocimiento y sus activos complementarios, y los activos de reputación.

Al analizar la evolución de las empresas, el análisis económico clásico supone que las empresas pueden escoger de entre la totalidad de tecnologías y sectores existentes, independientemente de su historia pasada. Para la teoría de las capacidades dinámicas, el comportamiento de la empresa en el futuro (al menos en el corto plazo) viene determinado por su pasado (*path dependency*), en concreto por las inversiones realizadas y su repertorio de procesos o rutinas. En consecuencia, las alternativas disponibles serán limitadas, debido a las características del proceso de aprendizaje.

En consecuencia, podrán construir una ventaja competitiva sostenible, fundamentada en una superior eficiencia organizativa respecto a empresas del mismo sector, aquellas empresas que desarrollen un conjunto de competencias distintivas difícilmente imitada por otras empresas (aunque su origen sea observable por éstas). Dichas competencias se concretan en la naturaleza de los procesos organizativos y los activos específicos, y su evolución viene determinada por la historia pasada de la organización.

IX.4. EL PROCESO ESTRATÉGICO.

Además de las contribuciones acerca del contenido estratégico (*strategic content*), descritas en el apartado anterior, existe otro conjunto de aportaciones teóricas cuyo objeto de estudio es el de determinar las características de los procesos de elaboración de la estrategia (de otra manera, de los procesos decisionales de tipo estratégico, en el sentido definido en IX.1.), encuadradas en el *strategic process*. Por abordarse desde una perspectiva diferente, los temas centrales del *strategic process* deben ser forzosamente diferentes de los del *content*. Más concretamente, pueden citarse tres temas recurrentes (Hart 1992): el *principio de racionalidad* adoptado en el proceso estratégico; y las suposiciones y hallazgos acerca del *papel de la alta dirección* y de los *miembros de la organización* en el proceso estratégico.

IX.4.1. LOS TEMAS RECURRENTES EN EL ESTUDIO DEL PROCESO ESTRATÉGICO.

Las suposiciones acerca del grado de *racionalidad* del proceso no son unánimes en las contribuciones: para algunos, el proceso estratégico tiene lugar en unas condiciones de aproximación a la realidad de tipo exhaustivo y analítico (propio de la racionalidad completa que se supone a los agentes económicos en el modelo clásico de competencia perfecta). Para otros, el proceso estratégico tiene lugar en unas condiciones de racionalidad limitada, en virtud del cual se sustituye el principio de maximización u optimización por el de satisfacción (Simon 1957, cfr. VI.5) y las decisiones se toman mediante criterios políticos, no exclusivamente analíticos (Lindblom 1959).

Algunas contribuciones describen procesos estratégicos en los que el *papel de la alta dirección* va más allá del del mero decisor racional. Se valora sobre todo

la importancia de la visión de la alta dirección como elemento creador de fuertes valores corporativos en el proceso estratégico (Pascale 1984, Weick 1983). En este sentido, la alta dirección actúa como catalizador de un sentido de la dirección y propósito compartido por los miembros de la organización, que guía las acciones de éstos (Nonaka 1988). En este tipo de estilos de dirección, los directivos centran su atención en definir una dirección para la organización, y dejan que los detalles emerjan con el tiempo.

Otro tema recurrente en el estudio del proceso estratégico es el grado de implicación de los miembros de la organización ajenos a la alta dirección en la elaboración de la estrategia. Para algunos, la elaboración de la estrategia es una tarea propia de la alta dirección: exclusiva de ésta para la escuela de diseño, y con ayuda de analistas para las escuelas del posicionamiento y de la planificación (cfr. cuadro IX.1.b). Una consecuencia de esta prescripción es que el pensamiento estratégico y la puesta en práctica de las estrategias ideadas son procesos separados, y realizados por diferentes puestos de trabajo de la organización (cfr., entre otros, a Andrews 1971, Ansoff 1965, Steiner 1979, Porter 1980). Para otros, sin embargo, resulta válida la prescripción de eliminar la separación entre pensamiento y acción y buscar el compromiso de los miembros de la organización a través de la participación en el proceso de elaboración de la estrategia. Se apuntan diversas razones que aconsejan esta práctica: destacan las dificultades de aplicación de las estrategia (Ansoff 1979), y la importancia de las iniciativas individuales (*intrapeneurship*) en los procesos de innovación (Burgelman 1983, Quinn 1980) y de mejora continua (Goldratt 1990).

IX.4.2. MODALIDADES DE PROCESO ESTRATÉGICO.

Desde un punto de vista positivo, pueden observarse en la realidad organizativa diferentes tipologías de proceso estratégico, determinados por los papeles que

los miembros de la organización juegan en la elaboración de la estrategia (Hart 1992):

El papel en el proceso de la alta dirección puede situarse en un continuo cuyos extremos se encontrarían en el *general*, que formula la estrategia de manera consciente y la comunica al resto de la organización; y el *patrocinador*, que reconoce y apoya la estrategia que ha emergido de la organización.

De forma similar, el papel de los miembros de la organización puede ir desde el de *buen soldado*, que ejecuta los planes elaborados por la alta dirección; al de *emprendedor* del que se espera que se comporte de manera autónoma y elabore nuevas iniciativas.

De las interacciones entre los diferentes modos de actuación de unos y otros pueden identificarse cinco modos de elaboración de la estrategia, que se identifican en el cuadro IX.4.2.a.

La necesidad de una tipología de procesos estratégicos es fundamental para la definición de las hipótesis, porque tal como se verá más adelante, la planificación estratégica es una herramienta propia del proceso estratégico racional, y puede aventurarse que su uso en otros procesos estratégicos puede ser problemático, en el sentido de que la planificación estratégica se usa con finalidades diferentes a las prescritas (Langley 1988).

A continuación se exponen las características de cada una de las tipologías de proceso estratégico descritas en el cuadro, relacionando éstas con las estrategias de Mintzberg y Waters (cuadro IX.2.3.2.a), que clasifica los procesos estratégicos en el continuo deliberado / emergente, y con las escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (cfr. cuadro IX.1.b).

CUADRO IX.4.2.a. MODALIDADES DE PROCESO ESTRATÉGICO.

	Estilo	Papel alta dirección	Papel miembros organizativos
Autoritario	<i>(Imperial)</i> Estrategia conducida por un líder o un pequeño equipo.	<i>(General)</i> Proporcionar dirección.	<i>(Soldado)</i> Obedecer órdenes.
Simbólico	<i>(Cultural)</i> Estrategia conducida por una misión y una visión del futuro.	<i>(Entrenador)</i> Motivar e inspirar.	<i>(Jugador)</i> Responder al desafío.
Racional	<i>(Analítico)</i> Estrategia conducida por la estructura formal y sistemas de planificación.	<i>(Jefe)</i> Evaluar y controlar.	<i>(Subordinado)</i> Seguir el sistema.
Transaccional	<i>(Procedural)</i> Estrategia conducida por proceso interno y ajustes mutuos.	<i>(Capacitador)</i> Capacitar y habilitar.	<i>(Participante)</i> Aprender y mejorar.
Generativo	<i>(Orgánico)</i> Estrategia conducida por la iniciativa de los actores organizativos.	<i>(Patrocinador)</i> Aprobar y dar soporte.	<i>(Emprendedor)</i> Experimentar y asumir riesgos.

Fuente: Hart (1992).

IX.4.2.1. EL PROCESO AUTORITARIO.

En este proceso, un líder con fuerte personalidad o unos pocos altos directivos ejercen un control total sobre la empresa. El proceso de elaboración de la estrategia es consciente y controlado: se analiza la situación estratégica, se consideran las alternativas posibles y se decide el curso de la acción estratégica. Las estrategias resultantes son deliberadas, totalmente elaboradas y listas para su puesta en práctica.

En cuanto a los roles de los actores organizativos, no es aventurado establecer una analogía de tipo militar: el líder organizativo tiene un papel análogo al del *general* de un ejército, en el que los miembros organizativos desempeñan el papel de *buenos soldados* que ejecutan la estrategia articulada desde la alta dirección.

Este tipo de procesos es el propio de organizaciones muy centralizadas, con un líder con una fuerte personalidad que impone su estrategia a la organización. Corresponde a la *estrategia emprendedora* de Mintzberg y Waters (cfr. IX.3.2.3.a), y es el modo de formación de la estrategia propio de la *escuela del diseño* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998: cap. 2).

IX.4.2.2. EL PROCESO SIMBÓLICO.

En el proceso simbólico, la alta dirección elabora la estrategia mediante la creación de una *visión* aglutinadora y que favorece la implicación, y una clara *misión* corporativa. La misión corporativa provee de significado a las actividades de la empresa y proporciona un sentido de identidad a los empleados, expresando claramente la filosofía básica y los valores de la empresa (David 1995). Se trata de un proceso simbólico porque la elaboración de la misión y visión corporativas requiere el uso de símbolos, metáforas y componentes emocionales.

La elaboración de la estrategia tiene lugar mediante la traslación de las ideas expresadas en la misión y la visión en aspectos específicos tanto internos (desarrollo de capacidades) como externos (vencer a un competidor). Se trata, en definitiva, de llevar a cabo una *intención estratégica* (Hamel y Prahalad 1989) inspiradora para los miembros de la organización, que da lugar a una fuerte cultura organizativa (Schein 1978). Dicha cultura organizativa crea un

sistema de control implícito, a partir de los valores compartidos, basado en la implicación emocional de los miembros de la organización.

En este proceso estratégico, el papel de la alta dirección consiste en motivar e inspirar al resto de miembros de la organización (de modo similar a un *entrenador* deportivo), y el de los miembros de la organización consiste en responder a dicho desafío (siguiendo con la analogía deportiva, serían los *jugadores* del equipo).

Este tipo de proceso es el propio de la *estrategia ideológica* y la *estrategia paraguas* de Mintzberg y Waters (cfr. IX.3.2.3.a), y el favorecido por los académicos de la *escuela empresarial* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998: cap. 5) y la *escuela de la cultura* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998: cap. 9).

IX.4.2.3. EL PROCESO RACIONAL.

La diferencia fundamental del proceso racional respecto de los anteriores es que busca un enfoque más amplio para elaborar la estrategia. Ello requiere recopilar y usar un gran volumen de datos, procedentes de dentro y de fuera de la organización. Los medios se separan de los fines (Brews y Hunt 1999), y la estructura sigue a la estrategia (Chandler 1962).

El procesamiento de los datos recopilados se lleva a cabo mediante técnicas de análisis formal, como el análisis de carteras de negocios, el análisis de las fuerzas competitivas del entorno y el análisis interno con técnicas como la cadena de valor (Porter 1980, 1985; Hax y Majluff 1991).

El uso de las técnicas de análisis descritas y la articulación de las estrategias resultantes da lugar a un proceso altamente formalizado (cfr. Mintzberg *et al.* 1998:54 – 55), con uso extensivo de técnicas de planificación estratégica

(Steiner 1979, Lorange y Vancil 1979) que dan como resultado planes detallados de acción, incluyendo detalles específicos sobre los pares producto – mercado, estrategias competitivas adoptadas y competencias distintivas a desarrollar.

La planificación estratégica permite, además, unos procedimientos de control altamente formalizados: una vez elaborado el plan estratégico, la puesta en práctica del plan obliga a la alta dirección a realizar tareas de control de las actividades de sus subordinados mediante medidas de desempeño organizativo respecto de los valores previstos en el plan. De este modo, la relación entre la alta dirección y los subordinados es la propia de un *jefe*, con misiones de evaluación y control, con unos *subordinados* cuya misión principal es seguir las instrucciones establecidas en la planificación.

En este sentido, y por lo que respecta a la investigación, es destacable el hecho de que el proceso racional de elaboración de la estrategia se identifica plenamente con un proceso de planificación estratégica en el que se utilizan herramientas como los planes estratégicos, y las técnicas de análisis formal interno y externo, que si bien pueden tener otros usos en otros contextos (es cuando menos aventurado afirmar que todas las organizaciones que utilizan la planificación estratégica tienen un proceso estratégico racional) se han desarrollado para el proceso racional de elaboración de la estrategia.

El proceso formal se identifica plenamente con la *estrategia planificada* de Mintzberg y Waters (cfr. IX.2.3.2.a). En cuanto a las contribuciones del mundo académico, pueden identificarse dos grandes corrientes: la primera es la *escuela de la planificación* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998:cap. 3, Mintzberg 1994) que centra su atención en la prescripción acerca de las características del proceso de planificación estratégica. La segunda está representada por los autores de la llamada *escuela del posicionamiento* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998:cap. 4), que centran su atención principalmente en el desarrollo de técnicas de análisis formal y en la prescripción acerca de estrategias genéricas. El centro de atención de dichos autores hace que se

encuadren dentro del *strategic content*, más que en el *strategic process*. A pesar de este hecho, no dejan de tener una posición acerca de cómo debe ser el proceso estratégico, que coincide en muchos aspectos con el proceso racional (cfr. IX.3.1).

IX.4.2.4. EL PROCESO TRANSACCIONAL.

El proceso transaccional se fundamenta en el reconocimiento de las limitaciones del análisis formal como técnica de aprendizaje. Su esencia consiste en elaborar la estrategia a partir de la interacción y el aprendizaje, más que a partir de la ejecución de un plan determinado. Los límites cognitivos de la alta dirección (cfr. VI.5) y la incertidumbre acerca del entorno hacen difícil separar la formulación de la estrategia de su implementación.

Estas dificultades hacen que el proceso estratégico se perciba como algo extremadamente complejo, en el que la idea de análisis formal se sustituye por la de aprendizaje a lo largo del tiempo.

La percepción de la complejidad del proceso estratégico por parte de la comunidad académica viene marcado por las limitaciones de la puesta en práctica de las estrategias elaboradas según el proceso racional, especialmente en aspectos relacionados con el cambio estratégico (Kiechel 1984, *in* Mintzberg *et al.* 1998:177). Parece difícil llevar a cabo acciones de cambio estratégico mediante la imposición de estrategias a la organización según el modelo de la escuela de diseño: los miembros de la organización, en vez de ser *buenos soldados*, parecen tener ciertos grados de participación en el proceso estratégico, especialmente en la fase de puesta en práctica.

Como alternativa al modelo racional, Quinn (1980) propone un modelo de *incrementalismo lógico*: la tarea de la alta dirección sería la de desarrollar un patrón de acciones consistente que dé coherencia a las decisiones tomadas en

los diferentes subsistemas organizativos. En ese modelo, coexisten dos procesos: un proceso de determinación de la visión (en el que el directivo aprende de forma incremental), y un segundo proceso en que dicha visión toma vida en la organización (en el que el directivo realiza maniobras tácticas, que le permiten ir imponiendo esa visión poco a poco).

Para otros autores, el cambio estratégico tiene lugar de manera que el papel de la alta dirección es muy limitado. Según Nelson y Winter (1982), la organización evoluciona cuando las rutinas (sistemas básicos de acción) se enfrentan a nuevas situaciones: las rutinas afectadas se ven modificadas, y de la interrelación entre rutinas se deriva que dicha modificación se disemina dentro de la organización, de manera que el contenido de gran parte de las rutinas se ve modificado, produciéndose entonces el cambio organizativo.

Otra percepción de la misma realidad se centra en la evidencia de que ciertas estrategias aparecen si ser previstas en los procesos formales: además de las estrategias deliberadas, aparecen estrategias emergentes (Mintzberg y Waters 1985), en ocasiones como resultado de aprender del fracaso de la estrategia deliberada (Pascale 1984).

El reconocimiento de que gran parte de los procesos estratégicos siguen una lógica incremental, en el que el aprendizaje tiene una importancia fundamental, ha llevado a proponer herramientas alternativas a la planificación estratégica del proceso formal: se trata fundamentalmente de técnicas de *gestión de conocimiento*, que tratan de sistematizar e incrementar el rendimiento de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones. Dentro del contenido estratégico, se ha favorecido el desarrollo de *recursos y capacidades dinámicas* mediante procesos de aprendizaje (cfr IX.3.3 y IX.3.4.), en detrimento de estrategias fundamentadas en la obtención y explotación de poder de mercado, como las descritas en IX.3.1. y IX.3.2.

De entre las numerosas contribuciones de los teóricos de la *gestión del conocimiento*, sin pretensión de exhaustividad, pueden citarse:

La ampliación del marco de aprendizaje: además de aprender mediante la acumulación de conocimientos obtenida a partir de determinada representación de la organización (aprendizaje de bucle simple), cabe el aprendizaje acerca de dicha representación, esto es, aprendizaje acerca de cómo se aprende (aprendizaje de bucle doble) (Argirys y Schön 1978).

El aprendizaje entendido como creación de conocimiento: para Nonaka y Takeuchi (1995), comprender certeramente los procesos de creación de conocimiento exige reconocer la importancia del *conocimiento tácito* (aquello que se conoce implícitamente), y sus diferencias con el *conocimiento explícito*:

El conocimiento tácito es personal, específico para el contexto, y consecuentemente difícil de formalizar y comunicar. Por otra parte, el conocimiento explícito o “codificado”, se refiere al conocimiento transmisible mediante lenguaje sistemático y formal.
Nonaka y Takeuchi (1995:59).

Un aspecto crucial de los procesos de aprendizaje es la conversión de conocimiento tácito en explícito (y viceversa), mediante los cuatro modos de conversión del conocimiento (ver tabla).

TABLA IX.4.2.4.a. MODOS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

		hasta	
		Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
desde	Conocimiento tácito	SOCIALIZACIÓN	EXTERNALIZACIÓN
	Conocimiento explícito	INTERNALIZACIÓN	COMBINACIÓN

FUENTE: Nonaka y Takeuchi (1995:71).

Desde esta perspectiva, la clave de un proceso transaccional de formación de

la estrategia exitosa consiste en desarrollar la capacidad organizativa de adquirir, crear acumular y explotar el conocimiento.

En el proceso estratégico transaccional, la alta dirección tiene un papel de *facilitador* de la tarea de aprendizaje, mientras que los miembros de la organización fundamentalmente son *participantes* del proceso de aprendizaje estratégico.

Ciertos aspectos del proceso estratégico transaccional se recogen en las *estrategias de consenso* y las *estrategias de proceso* de la tipología de Mintzberg y Waters (cfr. cuadro IX.2.3.2.a). Los autores que estudian estos procesos se encuadran en la *escuela cognitiva* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998:cap. 6) y la *escuela del aprendizaje* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998:cap. 7).

IX.4.2.5. EL PROCESO GENERATIVO.

El proceso generativo constituye una inversión total del proceso racional: la formación de la estrategia depende de la conducta de los miembros de la organización. La estrategia se elabora por *intrapeneurship* (Pinchot 1985, cit. en Mintzberg *et al.* 1998:186): de forma análoga a los emprendedores que actúan en el mercado, los miembros de la organización operan dentro de ésta, compitiendo con otros por miembros que también impulsan sus proyectos por los recursos de la organización. Del mismo modo que los emprendedores deben convencer de la bondad de sus iniciativas a posibles socios capitalistas, los miembros de la organización deben convencer a la alta dirección.

El razonamiento expuesto más arriba puede coincidir, aparentemente, con el modelo de planificación estratégica de presupuesto de capital como control ad hoc (cfr. Mintzberg 1994:87 – 90). Sin embargo, estudios acerca de este proceso – denominado en ocasiones *corporate venturing* – desarrollados por

Bower (1970) y especialmente Burgelman (1983), muestran que el proceso es notoriamente más complejo: se llevan a cabo actividades de estudio, negociación, persuasión y elecciones estratégicas en largos periodos de tiempo. En general, las *iniciativas* estratégicas se desarrollan en los niveles más bajos de la jerarquía y son patrocinadas e *impulsadas* por directivos de la línea media que buscan la *autorización* de la alta dirección. Para estos autores, la aceptación de un proyecto de inversión no depende únicamente de su evaluación cuantitativa (analizada mediante técnicas de análisis de inversiones y presupuesto de capital⁶), sino de las capacidades políticas de los mandos intermedios y la percepción de la alta dirección de que el proyecto considerado encaja en la estrategia global de la empresa.

Los procesos generativos no solo tienen lugar en un contexto de aprobación de proyectos mediante técnicas de presupuesto de capital. Varios autores aceptan la existencia de procesos estratégicos generativos en universidades, hospitales y organizaciones profesionales (vid., más adelante, IX.5.6). También es un proceso estratégico usual en organizaciones innovadoras (IX.5.5.).

El papel de la alta dirección en este proceso estratégico, tal como se ha indicado, es el de actuar como *patrocinador* de estrategias elaboradas por miembros de la organización *emprendedores*, cuyo papel es el de experimentar y asumir riesgos.

El proceso estratégico generativo entra dentro de la *estrategia desconectada* y la *estrategia impuesta*, además de la estrategia paraguas, de la tipología de Mintzberg y Waters (cfr. IX.2.3.2.a). Las prescripciones para este tipo de procesos pueden encontrarse en la *escuela del aprendizaje* (cfr. Mintzberg *et al.* 1998:cap. 7).

⁶ Para una descripción de las técnicas de análisis de inversiones y de presupuesto de capital, pueden consultarse, entre otras referencias, a Brealey y Myers (1991), y Suárez Suárez (1993).

IX.4.3. DETERMINANTES DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.

La taxonomía de posibles procesos estratégicos recoge las varias formas con que las organizaciones llevan a cabo dicho proceso. A pesar de que los autores encuadrados dentro del *strategic process* suelen analizar o realizar prescripciones sobre un proceso estratégico determinado, puede también considerarse que cada organización desarrollará su proceso estratégico de determinada manera. No se ha detectado en la bibliografía una teoría clara y contrastable acerca de cuáles son los factores de contingencia (características organizativas que hacen que se adopte determinado proceso estratégico) aplicables. Sin embargo, en su revisión de la literatura sobre proceso estratégico, Hart (1992) muestra, formulándolo en forma de hipótesis a contrastar, diversos factores de contingencia para cada proceso estratégico.

CUADRO IX.4.3.a. FACTORES DE CONTINGENCIA PARA LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.

	Entorno	Tamaño	Crecimiento	Orientación estratégica ⁷
Autoritario	Simple, baja complejidad.	Pequeño.	Sin relación.	Sin relación.
Simbólico	Dinámico, cambio radical o de alta velocidad.	Mediano – grande.	Crecimiento, reorientación.	Cambio proactivo (<i>prospector, analista</i>).
Racional	Estable, baja tasa de cambio.	Mediano – grande.	Crecimiento constante.	Consolidar posición (<i>defensor</i>).
Transaccional	Complejo, muchos grupos de interés.	Grande.	Madurez	Mejora continua (<i>analista</i>).
Generativo	Turbulento, dinámico y complejo.	Sin relación.	Sin relación.	Innovación (<i>prospector</i>).

Fuente: Hart (1992).

⁷ Para caracterizar la posición estratégica, se ha utilizado la clasificación de estrategias genéricas de Miles y Snow (1978).

Del mismo modo que la adopción por la organización de un proceso estratégico u otro viene determinada por factores de contingencia, dicho proceso determinará las cuestiones a las que prestará especial atención la alta dirección, por lo que es previsible que el proceso estratégico adoptado (por estas y por otras razones) tenga una clara influencia sobre el rendimiento.

CUADRO IX.4.3.b. CENTROS DE ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.

	Autoritario	Simbólico	Racional	Transaccional	Generativo
Misión	P	P			
Visión	P	P			
Objetivos	P	P	S		
Estrategia	P	S	P	S	
Estructura	P	S	P	P	
Sistemas	P		P	P	S
Procesos	P		S	P	P
Personas	P			S	P

FUENTE: Hart (1992).

Lo expuesto hasta el momento se percibe como de gran importancia para el establecimiento de las hipótesis de trabajo de la investigación, puesto que se está estudiando el impacto en el rendimiento de una técnica (la planificación estratégica) propia del proceso racional de elaboración de la estrategia en el rendimiento de una organización como la universidad, que no parece elaborar sus estrategias siguiendo el proceso racional. En cualquier caso, es conveniente analizar las características del proceso estratégico en función de la organización. En el apartado siguiente se lleva a cabo esta tarea, intentando encontrar una correspondencia *a priori* entre los diferentes procesos estratégicos y las diferentes configuraciones organizativas.

IX.5. CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS Y ESTRATEGIA.

Una de las premisas de la investigación es que las características del proceso estratégico dependen del tipo de organización considerado. En apoyo de esta afirmación se exponen a continuación las características distintivas del proceso estratégico en las diferentes configuraciones organizativas, basándose fundamentalmente en Mintzberg (1989). El contenido de la investigación obliga a que se defina con más detalle (y apoyo bibliográfico) las características del proceso estratégico en la configuración profesional.

IX.5.1. ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

Las estrategias en la organización empresarial se caracterizan por ser altamente deliberadas, ya que residen en las intenciones de un único líder (estrategia como visión). Por ser muy personales, los detalles de dichas estrategias pueden emerger a medida que se desarrollan.

IX.5.2. ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN MAQUINAL.

La estrategia emana usualmente de lo alto de la jerarquía organizativa, y se formula y explicita mediante procedimientos formalizados de planificación estratégica, generalmente elaborados por la tecnoestructura. La puesta en práctica se realiza a continuación, a cargo de la parte inferior de la jerarquía para convertir los planes estratégicos en programas más elaborados y planes de acción. Teóricamente, esta manera de formular la estrategia permite a la organización maquina funcionar eficientemente en entornos estables, pero dificulta el cambio estratégico.

IX.5.3. ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA.

Además de la estrategia desarrollada por cada una de las divisiones de la organización diversificada, existe también una estrategia propia de la organización diversificada, identificada generalmente con la denominación *estrategia corporativa*.

La estrategia corporativa tiene como tema principal la gestión de la cartera (*portfolio*) estratégica. Esto supone el desarrollo de técnicas específicas que permitan asignar los recursos financieros generados por la organización diversificada a aquellos sectores industriales donde sea posible un posicionamiento favorable. Otros autores, en cambio, postulan que el tema central de la estrategia corporativa debe ser el desarrollo de recursos y capacidades comunes, la posibilidad de ventas cruzadas y las economías asociadas a compartir determinados servicios centrales por parte de las divisiones (cfr. Kaplan y Norton 1996:cap. 8). Suele prescribirse el uso de técnicas de planificación financiera como herramientas de desarrollo de la estrategia corporativa.

IX.5.4. ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA.

En las organizaciones innovadoras resulta difícil separar el pensamiento de la acción sin pagar el precio de perder flexibilidad y capacidad de adaptación, cualidades fundamentales para este tipo de organizaciones que por definición se enfrentan a un entorno complejo y cambiante (Mintzberg 1989:246). Así, parece que en este tipo de organizaciones el proceso estratégico tendrá una fuerte componente emergente. Algunos autores llegan a postular que en estas organizaciones existe una ausencia virtuosa de estrategia, en la medida en que cierto nivel de ambigüedad acerca de los objetivos y políticas de la organización

puede capacitar a una organización de este tipo para mantener un conjunto de opciones estratégicas activo y realista (Inkpen y Choudhury 1995).

Fundamentado en un estudio clínico desarrollado en el National Film Board de Canadá, Mintzberg (1989:249 – 251) formula un modelo *radicular* de formación de la estrategia para este tipo de organizaciones basado en las siguientes premisas:

- Las estrategias aparecen inicialmente en forma emergente. Puede ser incluso perjudicial dirigir en exceso el proceso de formación de estrategias. En este sentido, una ausencia de estrategia declarada puede tener un alto valor simbólico (Inkpen y Choudhury, *op. cit.*)
- Estas estrategias pueden arraigar en todo tipo de lugares, prácticamente en cualquier lugar en que las personas tengan capacidad de aprendizaje y dispongan de los recursos que apoyen esa capacidad. Se hacen organizativas cuando se hacen colectivas, esto es, cuando los patrones proliferan e impregnan el comportamiento de la organización en general: el proceso de proliferación puede ser consciente pero no tiene porqué serlo; también puede ser dirigido pero no tiene porqué.
- Las estrategias nuevas, que pueden estar emergiendo continuamente, tienden a impregnar la organización durante los períodos de cambio, que se intercalan con períodos de continuidad más integrada. La dirección de este proceso no es preconcebir estrategias sino reconocer su materialización e intervenir cuando sea conveniente.

IX.5.5. ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL.

Las organizaciones profesionales constituyen la configuración organizativa con procesos decisionales de mayor complejidad: prueba de ello es que, desde la comunidad académica, se han prescrito procesos decisionales de planificación estratégica, en los que el proceso estratégico aparece como altamente deliberado (cfr. entre otros, Keller 1983, Álamo Vera 1995), mientras que otros autores sugieren que el proceso estratégico siga patrones muy alejados del proceso estratégico racional, como el modelo anárquico o de *garbage can* (Cohen, March y Olsen 1972). Mintzberg (1989:213-221), en la que quizá sea la perspectiva más integradora distingue hasta tres modelos de toma de decisiones existentes (a veces de forma simultánea) en las organizaciones profesionales.

CUADRO IX.5.5.a. PROCESOS DECISIONALES EN ORGANIZACIONES PROFESIONALES.

JUICIO PROFESIONAL
DECISIÓN COLECTIVA Modelo colegial. Modelo político. Modelo analítico. Modelo anárquico.
DECRETOADMINISTRATIVO

FUENTE: elaboración propia, basado en Mintzberg (1989:213-221).

Decisiones por juicio profesional.

La determinación de la misión básica, así como los aspectos operativos, suelen dejarse al criterio de los profesionales, con la única restricción del control del colectivo de profesionales. Este hecho es consecuencia del peculiar mecanismo

de coordinación propio de las organizaciones profesionales, la normalización de habilidades (cfr. Mintzberg 1989:204-207). En el contexto universitario, la expresión de este hecho puede ser la libertad de cátedra. Según Mintzberg, la única restricción al juicio profesional en estas áreas es el control del colectivo de profesionales (internos o externos a la organización).

Decisiones colectivas.

Es una característica propia de las organizaciones profesionales el que gran parte de las decisiones se tomen colectivamente, en órganos de gobierno en los que, si bien los profesionales de la organización tienen el control de hecho en numerosas ocasiones, también participan a veces otros grupos de interés (cfr., por ejemplo, el Título II de la LRU). La forma en que se toman decisiones colectivamente puede ser muy variada, distinguiendo hasta cuatro modelos diferentes (Mintzberg 1989):

- En el *modelo colegial*, las decisiones se toman por consenso y el interés común es la fuerza directriz. Este modelo es aplicable en la medida en que los componentes de los órganos de gobierno tengan objetivos comunes, basados en una visión compartida de la institución.
- Cuando existen diferencias entre los componentes de los órganos de gobierno, las decisiones se toman siguiendo el *modelo político*. En este modelo, la fuerza directriz es el propio interés, y el resultado final suele ser la imposición de la decisión final por parte de la coalición dominante (cfr. XIV.3) a través del juego político, o bien el inicio de una crisis en la organización.
- Cuando se utilizan herramientas analíticas, generalmente con un fuerte componente cuantitativo, para tomar decisiones, estamos ante el modelo

analítico. Aunque sea difícilmente generalizable, se observa en numerosas ocasiones que el uso de técnicas cuantitativas sirve como herramienta de consenso en decisiones en las que resulta difícil llegar a un acuerdo siguiendo el modelo colegiado: por ejemplo, la asignación de recursos a las unidades estructurales. El resultado del modelo analítico se presenta como una solución objetiva, de manera que al menos en apariencia, no es el resultado de la imposición de una solución concreta al conjunto de la organización por parte de la coalición dominante.

- Para ciertas decisiones tomadas colectivamente, el coste percibido en tiempo y energía de tomar las decisiones según los modelos anteriores puede superar el beneficio resultante de la decisión: en estas ocasiones, es frecuente que se siga el *modelo anárquico* o de *garbage can* (Cohen, March y Olsen 1972). La diferencia fundamental es que el proceso decisional no es secuencial, sino que es el resultado de la confluencia, a veces aleatoria, de problemas, soluciones, decisiones y decisores. Por ejemplo, las soluciones pueden preceder a la identificación de los problemas, o no existir problema alguno. O es posible que se tomen decisiones que no resuelvan problemas, por lo que estos problemas pueden continuar. O bien se ha encontrado una solución a un problema, pero no es óptima sino que es satisfactoria. En definitiva, el modelo anárquico no es más que la extensión del principio de racionalidad limitada a una organización en la que deben tomarse múltiples decisiones.

Decreto administrativo

Finalmente, la alta dirección de la organización puede tomar algunas decisiones sin que sean sometidas a la aprobación colectiva. La naturaleza de dichas decisiones vendrá determinada por el marco legislativo de la institución. Sin que pueda generalizarse, las atribuciones formales de la alta dirección de una organización profesional suelen ser mucho menores que las de directivos de

otras configuraciones organizativas (como por ejemplo, la empresarial). En consecuencia, la cantidad e importancia de las decisiones tomadas por decreto administrativo serán forzosamente limitadas.

Por lo tanto, el poder decisonal de la alta dirección parece residir en la adscripción (y en muchas ocasiones liderazgo) de la coalición dominante, y sobre todo, el control de los procedimientos formales de la toma colectiva de decisiones.

X.6. RELACIONES ENTRE ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El contenido de este capítulo se estima de gran utilidad para situar la problemática estudiada en la presente tesis. Aunque se llevará a cabo un análisis más exhaustivo cuando se definan las hipótesis de trabajo, resulta oportuno destacar algunas observaciones relevantes en este momento de la exposición.

En la relación de los diferentes procesos estratégicos existentes, la planificación estratégica, y su producto: los planes estratégicos, se conciben como una herramienta de un proceso estratégico determinado: el proceso racional (cfr. IX.4.2.3. y Cuadro IX.4.2.a). Este proceso puede llevarse a cabo para cualquiera de los contenidos estratégicos expuestos en IX.3. En consecuencia, no resulta aventurado afirmar de que la presente investigación se enmarca dentro de la corriente del *strategic process*.

La identificación de planificación estratégica con proceso racional de elaboración de la estrategia podría llevar a pensar que la planificación estratégica existe y es pertinente únicamente en aquellas organizaciones en que el proceso estratégico es de tipo racional. De este enunciado –

aparentemente trivial – debiera deducirse que en organizaciones de tipo profesional, como la universidad, en las que los procesos decisionales racionales tienen un papel cuanto menos limitado (cfr. IX.5.6) no existiría planificación estratégica, y no sería pertinente su utilización.

Sin embargo, algunos autores presentan roles de la planificación estratégica diferentes de la elaboración analítica de la estrategia en el contexto de organizaciones profesionales e innovadoras (Langley 1989), y también es notorio que la planificación estratégica puede presentar formas diferentes a las que presenta en las organizaciones burocráticas o diversificadas. En consecuencia, es necesario:

- Establecer un *criterio de demarcación* para la planificación estratégica, esto es, una regla de decisión que permita determinar si un proceso organizativo es o no planificación estratégica.
- Para los diferentes procesos caracterizados como planificación estratégica según dicho criterio de demarcación, es necesario encontrar un *modelo descriptivo* del proceso de planificación estratégica que permita determinar diferentes modalidades de planificación.

La existencia de planificación estratégica no supone directamente la pertinencia de la misma: precisamente el objetivo de la tesis es el de determinar si la planificación estratégica, en todos o en alguna de sus modalidades, incide favorablemente en la organización. De otro modo, se trata de determinar si incide favorablemente en la eficacia organizativa de ésta. El siguiente capítulo trata de resolver teóricamente la primera parte del razonamiento: la posibilidad de existencia de un criterio de demarcación para la planificación estratégica y la definición de un modelo descriptivo de planificación que permita discernir la existencia de formas diferentes de planificar, esto es, de diferentes modalidades de planificación.

X.1. LA DEFINICIÓN Y LA DEMARCACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Bajo la etiqueta “planificación estratégica” se engloba toda una serie de técnicas desarrolladas, al menos como intención inicial, con la intención de apoyar mediante la formalización y el análisis la elaboración de la estrategia, en principio por la alta dirección, y luego cada vez más por una serie de técnicos (los planificadores).

Es un hecho bien conocido que la mayoría de técnicas de planificación estratégica se han desarrollado para la empresa, organización que adopta frecuentemente la configuración organizativa maquina o divisional. El estudio como el que nos ocupa tiene como terreno a organizaciones que adoptan (al menos parcialmente) configuraciones profesional e innovadora, por lo que la planificación estratégica puede existir, aunque presentando formas y finalidades poco habituales en las empresas. Por tanto, puede ser de utilidad definir, abarcando toda su amplitud semántica, el concepto “planificación estratégica”.

X.1.1. DEFINICIONES DE “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”.

A la hora de definir el significado de la planificación estratégica, algunos autores asocian el concepto a “preparación para el futuro”:

“La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.”

Ackoff (1970:32).

La definición pone de manifiesto dos características claves de la planificación

estratégica: su carácter de *proceso* con una determinada *finalidad* (preparar a la organización para el futuro). Otras características de la planificación se ponen de manifiesto en esta otra definición:

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.”

Bryson (1988:512).

Esta definición pone de manifiesto una característica distintiva de la planificación estratégica, como es su *carácter formal*, frente a otros procesos de formación de la estrategia basados en la visión y por tanto, menos articulados (pero no necesariamente menos deliberados que la planificación estratégico). Del mismo modo caracteriza el producto de dicho proceso: el plan, como un sistema integrado de decisiones.

En el cuadro X.1.a se recogen otras definiciones de la planificación estratégica realizadas por diferentes autores, que ponen de manifiesto otras cualidades de la planificación.

X.1.2. LA DEMARCACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Las definiciones expuestas en el apartado anterior pueden ayudarnos a determinar algunas características que debe reunir un determinado fenómeno organizativo para ser catalogado como “planificación estratégica”. En otras palabras, se trata de encontrar un *criterio de demarcación* para la planificación estratégica.

Un posible criterio es el de describir algunas de las características del producto resultante del proceso de planificación: los *planes estratégicos* (Mundet 1999).

CUADRO X.1.1.a. ALGUNAS DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

<p>Para algunos autores (Bolan 1974:15), planificar es pensar en el futuro.</p>
<p>Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él (Weick 1969:5).</p> <p>Planificar es disponer de la acción con anticipación (Sawyer 1983:1).</p>
<p>Planificar es decidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar en el fondo es decidir (Goetz 1949, <i>in</i> Steiner 1979:346). • La planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos (Koontz 1958:48). • La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro (Ozbekhan 1969:151).
<p>Un plan es un conjunto integrado de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido (Van Gusteren 1976:2). • Planificar es una estructura de decisiones integrada (Schwendiman 1973:32).

Fuente: Mundet (1999).

- Las acciones expuestas en los planes están *formalizadas*, esto es, explicitadas en un soporte físico consultable.
- La mayoría de acciones están *cuantificadas*, por lo que los resultados a obtener son inequívocos, y puede medirse objetivamente el grado de cumplimiento de éstos.
- Cuando la dimensión y diversificación de actividades de la organización es significativa, los planes actúan como una herramienta de *coordinación* dado que la comunicación inmediata entre unidades organizativas no es siempre posible.

También pueden indicarse algunas características propias del *proceso* de planificación estratégica (Mundet 1999:118– 119):

- La planificación estratégica es un proceso basado en la *racionalidad*, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso (Mintzberg 1994).
- La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado (Ackoff 1970). En este sentido podría hablarse de una *racionalidad prospectiva* (Baumard 1997).
- Es propio de la planificación estratégica el *analizar* el momento *presente* de la organización y de su entorno, frecuentemente usando técnicas propias de la escuela de diseño (como el análisis DAFO) o de la escuela del posicionamiento (las cinco fuerzas y la cadena de valor).
- Una vez realizado el análisis previo, se ensayan operadores que permitan a la organización aproximarse a la situación deseada (en el futuro) desde la

situación presente (Ansoff 1964:73). En esta etapa se realiza el diseño propiamente dicho de la estrategia, de carácter sintético, en oposición a la fase anterior, de naturaleza analítica (Mintzberg 1994:66). Cabría hablar, entonces, de una cierta *racionalidad creativa* para esta segunda etapa.

- En la etapa de *programación* deben explicitarse las acciones previstas en la planificación estratégica tanto en la dimensión jerárquica (toma de decisiones) como en la organizativa (división del trabajo). Toda la organización está implicada de una u otra forma, por lo que la planificación estratégica se caracteriza por ser *participativa*.
- En este proceso, el horizonte considerado en el proceso de planificación (asociado al largo plazo) se va renovando cada periodo. Por otro lado, el año en que se va a entrar se planifica con mayor detalle y de forma más operativa, dando lugar a la *planificación táctica*. Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica es *cíclico*.
- Al tener en consideración todas las áreas de la empresa y las relaciones entre éstas, la planificación estratégica puede facilitar un *aprendizaje global* de la organización, al menos para quienes trabajan en los planes estratégicos.
- La visión global que facilita la planificación estratégica facilita también la *coordinación* entre las subunidades organizativas y la *coherencia* de las acciones de las subunidades.
- Al estar formalizado, ser participativo y ser global, cada responsable de las acciones indicadas en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, analizar la naturaleza y causas de las desviaciones, y facilitar un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones. De esto se deduce que la planificación estratégica puede ser también una

herramienta de *control*. Dicho control puede ser *fiscalizador* (control de las personas) o *facilitador del aprendizaje* (control de las acciones).

De lo expuesto hasta ahora puede extraerse la conclusión de que la planificación estratégica en cualquier organización presentará las siguientes características (Mundet 1999:135 – 136):

La planificación estratégica es un *procedimiento*, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos *participativa*.

La planificación estratégica es *formalizada*: sus productos finales, los *planes*, se caracterizan por ser *visibles*, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.

La planificación estratégica produce un *resultado articulado*, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en *términos cuantitativos*.

La planificación estratégica se presenta bajo la forma de un *sistema integrado de decisiones*: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, *la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica*.

X.1.3. UN MODELO DE CARACTERIZACIÓN DE LA PE.

Los autores de la escuela de la planificación (cfr. Mintzberg *et al.*1998: cap. 3) prescriben, a veces con gran detalle (cfr. en Mintzberg 1994:40 – 49, los

modelos de planificación de Steiner y Ansoff), los contenidos y las características del proceso de planificación estratégica. Sin embargo, algunos autores que han realizado estudios empíricos sobre planificación estratégica aseguran que la correcta caracterización de ésta es uno de los puntos clave en un estudio de este tipo (Brews y Hunt 1999). Por tanto, es posible que existan diversos modelos de planificación estratégica en las organizaciones – algunos, por diversas razones, alejados de las prescripciones de la comunidad científica – y se hace patente la necesidad de caracterizarlos en un marco común.

En el presente estudio, se propone caracterizar los diferentes procesos de planificación estratégica mediante la *finalidad* que la planificación estratégica tenga en la organización; el contenido y forma de realización de las diferentes *etapas* del proceso; la *dinámica* del proceso (entendida como los roles de los diferentes actores); y finalmente por el producto del proceso: los *planes estratégicos*.

X.2. LAS FINALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Mintzberg (1994:15 – 21), apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.

En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa (Hax y Majluf 1991), de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia) (Côté 1995).

Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.

Un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo (Schwendiman 1973). La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

Las organizaciones deben planificar para controlar.

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad

de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”). La planificación ha tenido frecuentemente una connotación de “actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón” (Dror 1971:105, *in* Mintzberg (1994:20)). Se pretende, pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.

Las indicadas pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control).

El cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe otras finalidades complementarias, de entre las que cabe citar las siguientes (Mundet 1999:116 – 117):

La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia.

Los planes estratégicos son, en muchas ocasiones, la expresión escrita y cuantificada de la estrategia organizativa. Por tanto, pueden ser una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.

La planificación estratégica como ayuda a la dirección.

Al ser un sistema articulado de decisiones, la planificación estratégica establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección (Ackoff 1970).

La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.

Algunos autores manifiestan la creencia en que el producto más importante de la planificación estratégica no son los productos finales, sino el propio proceso (Ackoff 1970:32 – 56). Ello indica que la realización del proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno.

Existen otras finalidades de la planificación estratégica, relativamente independientes de las finalidades fundamentales, pero que pueden ser relevantes en determinados contextos.

La planificación estratégica como herramienta de negociación.

En ocasiones, la planificación estratégica puede utilizarse como herramienta de negociación frente a agentes externos, especialmente financiadores (entidades bancarias y mercados financieros en el caso de las empresas, patrocinadores en general y administraciones públicas en particular para organizaciones no lucrativas). Un ejemplo ilustrativo lo aporta el propio Mintzberg (1989:169 – 170), en el caso de la expansión de las actividades de una cadena de supermercados:

Y, desde luego, a ninguna compañía se le permite ir a los mercados de capital sin un plan. No se puede decir simplemente: “Soy Sam Steinberg, y lo hago bien”, aunque ése era realmente el tema. En una sociedad “racional”, se tiene que planificar (o por lo menos parecer que se hace). (...) Lo que hacía la planificación era justificar, elaborar y articular la estrategia que ya existía en la mente de Sam Steinberg.

La planificación estratégica como transmisión de información.

En organizaciones en las que las tareas a realizar son complejas, y los conocimientos muy especializados, no son infrecuentes procesos de planificación estratégica de abajo arriba (*bottom up*), en los que la información fluye en sentido contrario a la planificación estratégica tradicional (de arriba abajo o *top down*). En estos casos, la planificación

estratégica actúa como herramienta de transmisión de información de las divisiones o subunidades a la alta dirección. En este caso se habla de información necesaria para elaborar la planificación; a diferencia de la finalidad de difusión de la estrategia, en la que el plan estratégico ya está formulado.

El cuadro siguiente sintetiza las finalidades recogidas de la planificación estratégica:

CUADRO X.2.a. FINALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

<p>FINALIDADES FUNDAMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades. Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración. Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”. Las organizaciones deben planificar para controlar.
<p>FINALIDADES COMPLEMENTARIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia. La planificación estratégica como ayuda a la dirección. La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.
<p>OTRAS FINALIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> La planificación estratégica como herramienta de negociación. La planificación estratégica como transmisión de información.

Fuente: elaboración propia.

X.3. LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Aunque hay casi tantos modelos de planificación estratégica como autores dedicados a su estudio (Mintzberg 1994:cap. 2), todos ellos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

Fase de establecimiento de objetivos.

Esta es la fase inicial de la planificación estratégica, en la que las metas (*goals*) genéricas de la organización se descomponen siguiendo la estructura organizativa para obtener objetivos (*objectives*) cuantitativos. El resultado es el primer producto de la planificación estratégica: una *jerarquía de objetivos* (cfr. más adelante, X.5.1).

Fase de auditoría externa.

En esta fase, se utilizan técnicas que permiten obtener una serie de previsiones acerca de las condiciones del entorno en el futuro, en particular, las amenazas y oportunidades que presenta dicho entorno para la organización. Por su aproximación al estudio de los mercados de productos, los desarrollos de la microeconomía avanzada y la microeconomía industrial (Tirole 1990) han inspirado modelos de análisis del sector o de la competencia de gran aceptación, como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

Fase de auditoría interna.

En esta fase, se trata de determinar las fuerzas y debilidades de la organización al llevar a cabo su actividad. Se ha desarrollado por parte de la comunidad científica una amplia gama de herramientas para estudiar la organización de forma analítica. Sin pretensión de exhaustividad, pueden citarse los *checklist* de cuestiones a examinar

desde el punto de vista interno de Ansoff (1965); el análisis de la organización a través de sus actividades mediante la cadena de valor (Porter 1985); el estudio de los recursos y capacidades de la organización (Grant 1991, 1996:cap. 5) o el enfoque en la detección de competencias distintivas (Hamel y Prahalad 1989, 1995).

Las fases de auditoría interna y externa tienen que ver con la adquisición de información y su transformación en conocimiento: efectivamente, se trata de contar con la mayor cantidad de conocimiento posible de todo lo que concierne a la organización, tanto de las circunstancias actuales como de su evolución en el futuro (Hax y Majluff 1991): de la planificación estratégica se espera un cierto valor predictivo (cfr. X.2). Como ya se ha indicado, la metodología adoptada implícitamente por los teóricos de la planificación estratégica es analítica: en primer lugar se descompone la realidad que afecta a la organización en dos partes: el interior y el exterior de la organización. Posteriormente, ambas se descomponen a su vez de acuerdo con representaciones más o menos fundamentadas en modelos teóricos (tomando como ejemplo el modelo de Porter, el exterior en fuerzas competitivas y el interior en actividades de valor), y se estudia el contenido de las partes resultantes, así como la relación entre éstas.

Fase de evaluación y selección de la estrategia.

Se trata de utilizar técnicas que permitan evaluar *a priori* – partiendo de un cierto conocimiento de la evolución futura del entorno – las posibles estrategias a aplicar. Con mucha frecuencia, se utilizan técnicas que permiten calcular el valor para el accionista (*shareholder value*), y por tanto fundamentadas básicamente en análisis financiero.

A diferencia de etapas anteriores, el procedimiento es fundamentalmente *sintético*: se toman como *inputs* el conocimiento obtenido en las etapas de auditoría interna y externa (si se sigue fielmente el modelo, únicamente la

información obtenida de manera analítica), y se integra, dando como *output* la estrategia a seguir por la organización. La elaboración de las alternativas estratégicas, por ser un proceso sintético, se resiste a la sistematización: es difícil, si no imposible, encontrar técnicas que permitan obtener alternativas estratégicas: todo lo más, se dispone de un catálogo de estrategias genéricas (cfr., por ejemplo, Porter 1980:cap. 2), que deben adaptarse a las circunstancias de la organización concreta. El papel de las técnicas en este momento del proceso es el de *comparar alternativas*: por ejemplo, la metodología del presupuesto de capital (cfr. Brealey, Myers y Marcus 1995: cap. 8) permite determinar el valor económico esperado para cada una de las alternativas, si se cumplen las previsiones establecidas en cada una de ellas.

Fase de elaboración de la estrategia.

Una vez se ha determinado la estrategia a seguir por la organización, ésta debe hacerse operativa, convirtiéndose en una serie de programas de acción, que tienen asignados unos recursos (asignación que se realiza en el proceso presupuestario, integrado, al menos nominalmente, en el proceso de planificación) y para los que se han marcado unos objetivos. Dichos objetivos permiten medir y controlar el grado de ejecución de los diferentes programas, y en definitiva de la estrategia. Además de los presupuestos, en esta fase pueden obtenerse las jerarquías de estrategias y programas de acción de la organización.

A pesar de que podría pensarse que la formulación de la estrategia debería ser un proceso divergente (en el que la imaginación juega un papel relevante), y la implementación un proceso convergente; algunos autores sostienen que la realidad es exactamente la opuesta: en los modelos de planificación estratégica: la formulación es, por su propia naturaleza, un proceso convergente (Mintzberg 1994:60 – 64) de naturaleza analítica, mientras que en la implementación consiste en un proceso de descomposición, elaboración y

racionalización en el que se adopta de nuevo la metodología analítica de las fases de auditoría externa e interna, aunque con finalidades diferentes.

Control del desempeño

Finalmente, toda la obra – objetivos, presupuestos, estrategias, programas – se integra en un conjunto de planes operativos, denominado “plan maestro”. A cada elemento de la estructura se le encomienda una parte de los objetivos, presupuestos, planes operativos y programas de acción (Mintzberg 1994:62), de manera que pueda llevarse a cabo un control del desempeño de la estrategia articulada en dicho “plan maestro”. Puede afirmarse que, en cierto modo, “se cierra un círculo”, puesto que el control se realiza a partir de los objetivos marcados en la propia planificación. El control tiene lugar una vez finalizadas las acciones planificadas. Significativamente, la realización de dichas acciones muchas veces no aparece en la representaciones del proceso de planificación estratégica.

Calendario de todo el proceso.

Finalmente, mencionar un segundo nivel de planificación: la planificación de la planificación. En determinadas empresas, el proceso de planificación tiene carácter de proyecto, con etapas y calendarios bien definidos, y a veces inalterables año tras año.

En este epígrafe se han indicado las etapas que tradicionalmente se consideran propias del proceso de planificación estratégica: aunque se haya utilizado la exposición de Mintzberg (1994), pueden encontrarse en otras obras esquemas semejantes al descrito (cfr. entre otros a Steiner 1979, Hax y Majluff 1991 y David 1995). Dichas etapas se refieren fundamentalmente a la *elaboración* de los planes estratégicos, aunque algunos autores incluyen en este proceso las etapas de *control* de la ejecución. Sin embargo, el proceso de planificación estratégica (el cual a su vez puede estar también planificado) se inicia con la

iniciativa de iniciación e impulso del proceso, y termina con el control del rendimiento organizativo según los estándares establecidos en la propia planificación. De ahí la necesidad de definir con más precisión la *dinámica* establecida en el proceso de planificación estratégica.

X.4. LA DINÁMICA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El estudio de la dinámica del proceso de planificación estratégica puede caracterizarse a partir de los elementos: los *roles* que juegan los diferentes *actores*, en una determinada *secuencia*. Seguidamente se expone el tratamiento que se da en el estudio a estas tres componentes de la dinámica de la planificación estratégica.

X.4.1. LOS ROLES EN EL PROCESO.

Para ser llevada a cabo, la planificación estratégica exige que ciertos miembros de la organización lleven a cabo diferentes roles en el proceso. Dichos roles van más allá que la *elaboración* de los planes estratégicos: en primer lugar, el proceso comenzará cuando alguien tenga la iniciativa de *iniciar* el proceso: aunque la planificación se desencadene de manera automática en la organización, también hubo actividad de inicio cuando se implementó la planificación por vez primera.

La actividad de *elaboración* de los planes, en cierto modo la actividad central, cuenta con algunas actividades de apoyo, como pueden ser las de *normalización* (tanto documental como de procedimientos) de la elaboración, o la de *coordinación* de los diferentes actores organizativos implicados en la elaboración.

Una vez finalizada la elaboración, es difícil que el plan se lleve a cabo sin ninguna *aprobación* por parte de alguien en la organización. Asimismo, difícilmente se cumplirá el plan si no hay *difusión* del mismo. Finalmente, el rendimiento del proceso (y de la organización) es sometido a *control*.

En el cuadro siguiente se definen con más precisión las diferentes actividades.

CUADRO X.4.1.a. ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Iniciación / Impulso	Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por primera vez, bien cada vez que sea necesario. También incluye la acción de utilizar por primera vez la planificación, por persuasión o imposición.
Normalización	Actividad consistente en estandarizar los documentos de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.
Coordinación	Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.
Elaboración	Desarrollo de las etapas de elaboración de los planes estratégicos, tal como se describen en X.3. El resultado final es el plan estratégico de la organización.
Aprobación	Autorización a llevar a cabo el plan estratégico elaborado en la actividad anterior. Dicha autorización supone un cierto grado de poder, al menos formal, por parte de quién realiza esta actividad.
Difusión	Comunicación del contenido de los planes estratégicos dentro, y si procede fuera de la organización.
Control	Análisis de la desviación entre los valores planificados y los realmente alcanzados de ciertos indicadores determinados en los planes estratégicos.

FUENTE: elaboración propia, inspirado en Mundet (1999).

X.4.2. LOS ACTORES DEL PROCESO.

Mundet (1999:123 – 124) establece una clasificación de los individuos implicados en el proceso de planificación de una organización: los planificadores (personas cuya actividad fundamental consiste en la elaboración de planes estratégicos), los directivos (a los que no debiera ser ajena la planificación estratégica, puesto que afecta plenamente a su actividad) y los denominados “los otros”, es decir el resto de miembros de la organización.

Los planificadores (que se considerarán *actores* del proceso), pueden pertenecer o no a la organización: por ejemplo, es frecuente que en pequeñas empresas, alguna de las etapas de la actividad de planificación estratégica se subcontrate a consultores externos. En algunas organizaciones (como, por ejemplo, las universidades) puede suceder que ciertos grupos de interés externos participen en el diseño global del proceso de planificación. En este estudio se ha decidido darles un tratamiento específico, excluyendo a los consultores externos, que se engloban dentro de los planificadores. En el Cuadro X.4.2.a siguiente se definen los diferentes colectivos considerados.

Puede obtenerse una cierta idea de la dinámica del proceso de planificación si se determina qué actores de la planificación desarrollan cada actividad. A modo de ejemplo, en el Cuadro X.4.2.b se ha establecido esta correspondencia para el manual de “planes estratégicos” del grupo Seiko-Epson, tal como aparece descrito en Mundet (1999:123 – 124). El resultado es bastante trivial en este caso, aunque puede obtenerse información más detallada preguntándose por el grado de implicación de cada uno de los actores en todos los roles de la planificación.

CUADRO X.4.2.a. ACTORES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Agentes externos	Individuos o grupos que no pertenecen formalmente a la organización, pero que tienen una capacidad de influencia significativa en la planificación. Se excluye de este grupo a los consultores externos, incluidos dentro de los planificadores.
Planificadores	Individuos de la organización o consultores externos, cuyo cometido principal en la organización es la elaboración de planes estratégicos.
Directivos	Miembros de la organización con responsabilidades directivas de máximo nivel.
Otros miembros	Miembros de la organización, pertenecientes a niveles directivos medios o sin responsabilidad directiva directa, cuyo cometido principal <i>no</i> tiene que ver con la planificación, aunque pueden intervenir significativamente en el proceso.

FUENTE: elaboración propia.

CUADRO X.4.2.b. CORRESPONDENCIA ACTORES/ROLES EN LA PE.

Iniciación / Impulso	Planificadores.
Normalización	Planificadores.
Coordinación	Planificadores, otros.
Elaboración	Planificadores, otros.
Aprobación	Directivos.
Difusión	Otros.
Control	Otros.

FUENTE: elaboración propia, inspirado en Mundet (1999:123-124).

X.4.3. LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO.

Finalmente, la definición del proceso de planificación se completa con la determinación de la secuenciación temporal de las actividades descritas en X.4.1. Dicha secuenciación debiera, en principio, seguir una determinada lógica: en un primer momento se produce la iniciación o el impulso de la planificación, así como su posible normalización. Posteriormente le sucedería la elaboración, en la que se van sucediendo las diferentes etapas que conducen a la creación de los planes estratégicos, tal y como se han descrito en X.3. La eficiencia de esta etapa puede aumentar si se produce una actividad de coordinación consciente.

La aprobación de los planes es posterior a su elaboración (aunque pueden irse dando aprobaciones parciales para cada una de las etapas: cfr. Mundet 1999:123-124). Finalmente, el control de la ejecución sólo tiene sentido cuando el plan se pone en práctica.

X.5. EL CONTENIDO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.

Un plan estratégico de una organización puede ser algo más que un conjunto de acciones programadas y articuladas a realizar en el futuro: según la definición establecida al principio del capítulo, cualquier soporte documental de un proceso racional y analítico de formación y control de la estrategia podría ser considerado como parte de un plan estratégico.

Mintzberg (1994:67 – 90) concibe a los planes estratégicos como un conjunto de elementos que no tiene garantizada *a priori* su coherencia interna, relacionados con actividades de *control del rendimiento* y la *planificación de la acción*.

Los elementos de los planes estratégicos ligados al control del rendimiento son los *objetivos* y los *presupuestos*. Como se verá más adelante, se trata de herramientas de motivación y control en la organización.

Por otro lado, las *estrategias* y los *programas* son los elementos de los planes estratégicos relacionados con la planificación de la acción. Se trata de herramientas de especificación del comportamiento *ex ante*: se espera que de las estrategias se deriven programas que prescriban la ejecución de acciones tangibles.

En una determinada organización pueden encontrarse planes estratégicos que soporten cada uno de los niveles de la dinámica vertical de la estrategia: corporativo, de negocio y funcional (además del operativo), de modo que dichos planes pueden concebirse como un conjunto de jerarquías de objetivos, de presupuestos, de estrategias y de programas.

X.5.1. JERARQUÍA DE OBJETIVOS.

Al examinar documentos de planificación estratégica, es usual encontrar una jerarquía de objetivos: comienza con la definición de la *misión* (la razón de ser de la organización) y la *visión* (percepción del estado futuro deseable para la organización (David 1995: cap. 4). Se espera que la realidad de la organización se aproxime a la visión mediante el cumplimiento de una serie de objetivos para los diferentes niveles corporativo, de negocio, funcional y operativo. Al establecer los objetivos, se busca que entre ellos exista una relación causal: el cumplimiento de los objetivos de los niveles inferiores asegura el cumplimiento de los objetivos a un nivel más elevado. Es corriente que los objetivos ganen en concreción y sean de naturaleza más cuantitativa al descender en la escala indicada. Por otra parte, los objetivos tendrán validez durante más tiempo a medida que ascendemos en la escala. De esta manera, se obtiene una *jerarquía de objetivos* de arriba abajo (*top – down*). La función de los objetivos definidos de este modo es la de ser herramienta de *motivación* y *control* de los miembros de la organización responsables de su cumplimiento, puesto que son el medio de medir su rendimiento (Mintzberg 1994:71). Nótese que la definición tradicional de eficacia es la de “grado de cumplimiento de los objetivos establecidos”.

Sin embargo, si los objetivos tienen la función de motivar, suele aceptarse que los miembros de la organización participen en la definición de los mismos: en este caso, los objetivos se establecen de abajo arriba (*bottom – up*), y se agregan posteriormente. En este caso, no se garantiza necesariamente que el sistema de objetivos resultante sea coherente, ni que mantenga las relaciones causales deseadas con la misión y la visión de la organización.

X.5.2. JERARQUÍA DE PRESUPUESTOS.

Los presupuestos tienen una función similar a la de los objetivos, dado que no son más que un conjunto integrado de objetivos financieros, descompuestos según la estructura de la organización. En el contexto empresarial, se confrontan los ingresos esperados con los gastos asignados a cada una de las unidades organizativas, obteniendo así el resultado esperado (Hax y Majluff 1991).

Tal como se ha indicado, el papel de los presupuestos en la planificación estratégica es el de ser *herramientas de control*. De hecho, el control de gestión clásico suele identificarse con el análisis de las desviaciones de los gastos e ingresos reales respecto de los presupuestados, obtenidos a partir de estándares (cfr. entre otros a Amat Salas 1988, Álvarez López 1978, Rodrigo Illera (1994: cap. 10) para descripciones del procedimiento clásico de control de gestión). Otros autores han puesto en evidencia los peligros de confiar exclusivamente en el análisis de desviaciones al diseñar un sistema de control de gestión (cfr. Kaplan y Norton (1996:119)).

La relación entre estrategias y presupuestos viene fuertemente determinada por el procedimiento de obtención de los costes estándar. Diversas consideraciones evidencian que la relación entre estrategias y presupuestos no es evidente ni inevitable:

- En el contexto empresarial, es frecuente que la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos sean actividades realizadas por unidades organizativas distintas, y que se elaboran de forma desacoplada en el tiempo: se planifica antes de presupuestar, o bien se presupuesta antes de planificar (con lo que se aprecia una débil relación entre planificación y presupuesto) o bien se planifica antes de presupuestar (obteniéndose una relación más estrecha en este caso) (Shank *et al.* (1973), cit. en Mintzberg 1994:74).

- La elaboración de presupuestos es una actividad repetitiva y cíclica, muy ligada al proceso contable y al control del rendimiento. Por el contrario, la elaboración de estrategias no se emprende de forma regular y está ligada a la planificación de la acción (cfr. cuadro X.5.5.b): la disfuncionalidad aparece cuando un cambio estratégico profundo se realiza con una asignación de recursos realizada de forma incremental (Mintzberg 1994:75).

El control de gestión mediante costes estándar está muy relacionado al establecimiento y cuantificación de objetivos, por lo que su proceso de formulación será semejante: será la resultante de una asignación deductiva de arriba abajo y de una agregación de abajo arriba. En este último caso, tal como sucedía con la fijación de objetivos, el presupuesto es más el resultado de una negociación que una consecuencia de la estrategia diseñada por la dirección.

De entre los intentos de evitar la lógica incremental y el juego político propios del proceso presupuestario, destaca el llamado *presupuesto base cero*. Se trata de un

“proceso presupuestario que requiere de cada directivo justifique con detalle la totalidad de sus necesidades presupuestarias partiendo de la primera peseta, debiendo demostrar el porqué debe establecerse su presupuesto y si es verdaderamente rentable. Esto requiere que todas las actividades se identifiquen en “bloques de decisión”, cada uno de los cuales se evaluará a través un análisis sistemático para ser priorizados en orden de importancia con el fin de decidir su aprobación”

Palom Izquierdo (1978:24).

Pueden hacerse al menos dos objeciones al proceso presupuestario así definido:

- La asignación presupuestaria de una unidad organizativa puede depender más del poder de negociación del directivo responsable de la unidad que de las necesidades de la organización al implementar su estrategia.
- La segunda objeción es que los presupuestos se elaboran siguiendo la estructura organizativa, mientras que una determinada estrategia no tiene por qué implementarse siguiendo la estructura existente (Mintzberg 1994:75). Tratar a cada una de las unidades organizativas como un centro de beneficios puede eliminar de la evaluación las interacciones entre unidades, que pueden ser claves para implementar la estrategia.

La escasa relación observada, tanto en los modelos descriptivos como en la práctica, entre los presupuestos y el resto de componentes de la planificación estratégica resulta especialmente relevante en las organizaciones de titularidad pública, en las que el presupuesto es uno de los principales resultados del proceso de planificación estratégica, con un papel que va más allá de ser una herramienta de control de uso de los recursos. Wildavsky (1974, *in* Mintzberg (1994:73 – 74)) reconoce cuatro roles del presupuesto dentro de la organización (predicción, plan, contrato y precedente), a los que es posible añadir un quinto rol (juego):

Presupuesto como predicción.

Un presupuesto se elabora con la creencia en que existirá una cierta relación entre su contenido y hechos futuros. Esto permite concebir al presupuesto como una predicción del futuro del comportamiento organizativo, estableciendo una relación entre recursos financieros y comportamiento humano.

Presupuesto como plan.

Un presupuesto es una herramienta para realizar elecciones entre diferentes alternativas de gasto. Si las elecciones se coordinan para alcanzar los objetivos deseados, el presupuesto puede identificarse con un plan.

Presupuesto como contrato.

En organizaciones públicas, un presupuesto puede concebirse como un contrato, en el que el estado promete suministrar fondos en determinadas condiciones, y las organizaciones acuerdan gastarlos también en determinadas condiciones. En definitiva, un presupuesto es asimilable a un contrato entre el estado y la organización pública.

Presupuesto como precedente.

Es habitual que la evolución temporal del presupuesto de una unidad organizativa siga una lógica incremental: si se han asignado recursos a alguna actividad, aumentan enormemente la probabilidad de que dicha actividad se siga realizando en el periodo siguiente. Esto se debe a que es frecuente que sólo se analicen de forma intensiva las desviaciones sustanciales del presupuesto del año anterior, de modo que una partida escasamente alterada se mantiene para el periodo siguiente sin excesiva discusión.

Presupuesto como juego.

Los presupuestos, como los sistemas contables en general, pueden entenderse como rituales organizativos cuya función principal es la de reducir la incertidumbre (cfr. Hofstede 1991:cap. 5). Bajo esta perspectiva, se sostiene que para que un presupuesto tenga un impacto positivo en los resultados, debe ser entendido como un juego (forma específica de ritual consistente en actividades realizadas sin una finalidad externa a las mismas). El impacto del presupuesto en los resultados no

vendrá influenciado tanto por los aspectos técnicos, como por su significado en la mente de los actores, es decir, por la forma en que éstos “juegan el juego” (Hofstede 1991:156).

X.5.3. JERARQUÍA DE ESTRATEGIAS.

Paralelamente a las jerarquías de objetivos y presupuestos, se espera que la planificación estratégica contenga también las estrategias a desarrollar por la organización – es decir, elementos identificables con la estrategia organizativa, tal como se definió en el capítulo anterior –. A diferencia de los objetivos y los presupuestos, cuya finalidad es el control y la motivación, la formalización de las estrategias mediante la planificación estratégica tiene una función de guía y planificación de la acción. Generalmente, la planificación estratégica contendría estrategias para los diferentes niveles de la dinámica vertical: corporativo, de negocio y funcional (cfr. IX.2.3.1): por lo tanto, de forma análoga a los objetivos y los presupuestos, también puede hablarse de una *jerarquía de estrategias* (Mintzberg 1994:74– 75).

Varios autores han puesto en evidencia que formalizar los procesos de pensamiento estratégico puede resultar contraproducente.

- Ciertos autores (Miller y Friesen 1984) sostienen que existen evidencias de que la creación de estrategias es un proceso *ad hoc* e irregular: las estrategias permanecen constantes durante largos periodos de tiempo, y cambian de forma repentina. Esta evolución es difícilmente conciliable con una formalización del proceso de pensamiento estratégico.
- Desde un punto de vista más operativo, se argumenta que un proceso estratégico altamente formalizado, especialmente en lo que respecta a fechas de ejecución, puede hacer a las organizaciones altamente

vulnerables a los movimientos de competidores, al introducir cierto grado de inercia organizativa.

- Otro problema de mayor calado es la coordinación de los elementos de control del rendimiento con las nuevas estrategias. Después de un profundo cambio estratégico, la nueva estrategia de la empresa se desarrollará sobre la estructura organizativa existente, la cual entre otros elementos incluye el sistema del control de rendimiento. La actuación de la nueva estrategia se juzgará con dicho sistema de control del rendimiento, el cual sigue la lógica dominante (Bettis y Prahalad 1995) del programa estratégico anterior.

X.5.4. JERARQUÍA DE PROGRAMAS.

Los programas pueden definirse como un conjunto *ad – hoc* de actividades para desarrollar una determinada acción con las cualidades adecuadas para ser considerada estratégica (i.e.: fusiones, adquisiciones, lanzamientos de nuevos productos, etc.). Dichas acciones pueden ir encaminadas a desarrollar la estrategia corporativa o de negocio, comprometiendo un importante volumen de recursos: se habla entonces de *programas de capital*. En el caso de desarrollar estrategias funcionales, se habla de *programas operativos*. Así, paralelamente a la jerarquía de estrategias se desarrolla una *jerarquía de programas*, encaminada a la planificación de la acción (Mintzberg 1994:75 – 77).

En el modelo convencional de planificación estratégica, los programas emanan de las estrategias: los programas contienen a las actividades que permitirán implementar las estrategias, y la asignación de recursos a las actividades se lleva a cabo mediante el proceso presupuestario clásico.

Sin embargo, existen en la práctica de muchas organizaciones modelos de planificación estratégica en las que los programas se identifican con proyectos

ad – hoc que surgen de la línea media y son expuestos a la aprobación de la alta dirección (Marsh *et al* 1988). De este modo, puede hablarse de dos tipos de presupuestos:

- *Presupuesto regular*: asignación de recursos a actividades que se producen año tras año. Frecuentemente se elabora de manera incremental.
- *Presupuesto de capital*: asignación de recursos financieros a un conjunto de proyectos de inversión determinados. El criterio de asignación suele ser la maximización de la rentabilidad de dichos recursos, evaluable mediante técnicas financieras con un componente cuantitativo importante.

X.5.5. LA “GRAN FALLA” DE LA PLANIFICACIÓN.

De lo aquí visto, resulta difícil relacionar las diversas jerarquías de la planificación estratégica: la división entre programas y estrategias resulta en muchas ocasiones arbitraria; la relación de los programas y estrategias con los presupuestos resulta difícil de establecer; incluso en ocasiones pueden encontrarse contradicciones entre el sistema de objetivos y estrategias y el sistema de programas estratégicos.

Para Mintzberg (1994:78 – 81) este hecho se debe a la diferente naturaleza de los componentes de los planes estratégicos ligados al control del rendimiento, y los ligados a la planificación de la acción. En el Cuadro X.5.5.a se indican las características distintivas del control del rendimiento y la planificación de la acción.

Esta división está presente en todo el desarrollo teórico de la planificación estratégica: por ejemplo, al hablar de las finalidades fundamentales de la planificación (Cuadro X.2.a), dos de dichas finalidades están ligadas a la planificación de la acción (tomar el futuro en consideración y racionalizar los

procedimientos), y las otras dos al control del rendimiento (el control propiamente dicho y la coordinación de las actividades). Lewis (1969) establece una distinción parecida al hablar de planificación por inducción y planificación por dirección en el contexto de la planificación de la actividad económica: la *planificación por inducción* busca influir en el comportamiento de los agentes económicos a través del proceso presupuestario (como en el control de la acción): es el mecanismo de actuación propio de la política keynesiana. Por el contrario, la *planificación por dirección* influye en el comportamiento de forma directa, mediante órdenes específicas que fluyen de arriba abajo en la jerarquía (como en la planificación de la acción). Era el mecanismo de actuación propio de las economías centralizadas.

CUADRO X.5.5.a. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DEL RENDIMIENTO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN.

CONTROL DEL RENDIMIENTO	PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN
De naturaleza rutinaria.	No rutinarios en naturaleza: cambio estratégico <i>ad hoc</i> .
Emprendidos regularmente.	Competencia de los directivos, con soporte de los planificadores.
De carácter cuantitativo.	Poco o nada cuantitativos.
Competencia del personal contable.	Competencia de los directivos, con soporte de los planificadores.
Fácilmente integrables en la estructura actual.	Difícilmente integrables en la estructura actual.
Orientados a la motivación y el control.	Orientados a la prescripción de acciones tangibles

FUENTE: elaboración propia, a partir de Mintzberg (1994:74 – 78)

CUADRO X.5.5.b. LAS CUATRO JERARQUÍAS DE PLANES ESTRATÉGICOS.

Control del rendimiento		Planificación de la acción	
PRESUPUESTOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
Conjunto integrado de objetivos financieros, descompuestos según la estructura de la organización y expresados según la lógica contable.	Conjunto integrado de metas para la organización, integradas según una organización jerárquica (misión de negocio, objetivos corporativos, de negocio, funcionales y operativos) y causal (el cumplimiento de los objetivos de rango inferior provoca el cumplimiento de los de rango superior).	Elementos formalizados cuyo contenido puede asociarse a la estrategia organizativa.	Conjunto de actividades <i>ad-hoc</i> con las cualidades adecuadas para ser considerada estratégica.

FUENTE: elaboración propia, a partir de Mintzberg (1994).

En lo que se refiere al contenido de los planes estratégicos, el control del rendimiento se realiza mediante el proceso presupuestario y la fijación de objetivos; mientras que la planificación de la acción se lleva a cabo mediante presupuestos y programas (Cuadro X.5.5.b). Las características de los objetivos y presupuestos (cuantitativos, siguiendo la estructura, producidos regularmente) y programas y estrategias (cuantitativas, no ligadas a la estructura, producidos de forma irregular) hacen que uno y otro grupo pueda coordinarse fácilmente (sobre todo objetivos y presupuestos, mediante la función de control de gestión), pero difícilmente pueden combinarse entre sí; esta es la “gran falla” de la planificación:

Así, aquí entra la gran falla de la planificación: cómo pasar de los controles de rendimiento de un lado a los planes de acción en el otro, o viceversa – cómo relacionar los objetivos generales y los presupuestos con estrategias y programas tangibles.

Mintzberg (1994:80).

Esta gran falla de la planificación hace, según Mintzberg (1994), que la planificación estratégica presente varias tipologías en la práctica, contradictorias en ocasiones con las prescripciones recogidas en la planificación estratégica convencional. Dichas tipologías serían los resultados de intentar salvar la falla entre los dos lados de la planificación estratégica en la práctica de la elaboración de planes estratégicos.

X.6. HACIA UNA TAXONOMÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

En este apartado se examinan, sin pretensión de exhaustividad, algunos intentos de determinar tipologías de planificación estratégica: es decir conjunto de posibles “modos de planificar” que darían lugar a una clasificación completa de los planes estratégicos. No se ha encontrado ninguna clasificación que esté comunmente aceptada ni que se juzgue completa, así que se ha optado por mostrar dos clasificaciones: una fundamentalmente conceptual: la generada a partir de Mintzberg (1994) con aportaciones de otros autores; y otra derivada de un estudio empírico (Rogers, Miller y Judge 1999). Finalmente, se indicará y justificará una posible metodología para determinar una taxonomía de los procesos de planificación estratégica en las universidades.

X.6.1. MODOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Las formas de planificación de Mintzberg (1994:81 – 90) ilustran las disfuncionalidades que, según este autor, presenta la planificación estratégica debido a la gran dificultad de integrar el control del rendimiento y la planificación de la acción: la “gran falla” de la planificación. El razonamiento seguido por este autor es el de mostrar un primer modo de planificación: la planificación estratégica convencional, para a continuación evidenciar sus deficiencias y ambigüedades, que son resueltas en la práctica con dos formas de planificación: la planificación como “juego de números” (que da predominancia al control), y la planificación como presupuesto de capital (que de hecho es otro procedimiento de control que da mayor peso a la planificación de la acción).

A continuación de los tres modos de planificación descritos por Mintzberg, que arrojan más luces que sombras sobre la planificación estratégica, se muestran otros desarrollos teóricos y estudios empíricos que dan una visión más

favorecedora de esta herramienta de gestión. Es destacable que en estos desarrollos, la planificación (no siempre estratégica) tiene en muchas ocasiones funciones diferentes a las prescritas por la escuela de planificación: los procesos estratégicos en los que ésta actúa no siempre son de naturaleza racional (según la clasificación de Hart expuesta en IX.4.2). Se trata de procesos estratégicos de tipo transaccional o simbólico, en los que la planificación realiza funciones de control; o de procesos estratégicos que pueden ser incluso de tipo generativo, en los que la planificación favorece el aprendizaje estratégico (como es el caso de la planificación de escenarios).

Planificación estratégica convencional.

En la planificación estratégica convencional, tal y como aparece en los manuales (cfr. X.3) las diferentes jerarquías de la planificación están relacionadas entre sí, mediante relaciones (también) jerárquicas. En la formulación de la estrategia, las *estrategias* se elaboran a partir de los *objetivos* establecidos. En la fase de puesta en práctica (implementación) las estrategias se vuelven operativas mediante *programas* de acción, que finalmente permiten la realización de acciones *físicas* (la puesta en práctica real). La formulación de objetivos, estrategias y programas condiciona la asignación de recursos mediante los *presupuestos*.

El proceso tal como se ha descrito presenta (siempre según Mintzberg) múltiples ambigüedades, como las que se indican a continuación:

- En primer lugar, no está clara la relación entre objetivos y estrategias. Además, la formulación de estrategias a lo largo de la dinámica horizontal tampoco está clara, por lo que dicha formulación debe interpretarse como de “caja negra”.

- Se supone que las estrategias (formuladas de la forma que sea) deben determinar los programas. Sin embargo, algunos programas concretos (como por ejemplo una adquisición en condiciones ventajosas no prevista al elaborar los planes estratégicos) pueden dar lugar a estrategias, por lo que la relación programas/estrategias se convierte en bidireccional.
- Finalmente, deben incorporarse las consecuencias de las estrategias y programas, en términos de asignación de recursos, al proceso presupuestario. Sin embargo, éste es en muchas ocasiones poco flexible (más relacionado con las necesidades del proceso contable que con las del proceso estratégico) y de naturaleza incremental, por lo que no está clara dicha incorporación (al menos, con la flexibilidad e inmediatez muchas veces requeridas).

Planificación estratégica como juego de números.

En algunas ocasiones, el proceso llamado “planificación estratégica” consiste en el desarrollo de un sistema jerárquico de objetivos, ligado a otro sistema análogo de presupuestos (recursos asignados al cumplimiento de esos objetivos). Este sistema de planificación puede detectarse al examinar los llamados planes estratégicos de la organización: éstos consistirán en la descripción de una serie de objetivos a alcanzar, con mención de los responsables de su consecución y de los recursos asignados para ello: se trata de un proceso en el que se generan números (objetivos cuantitativos y presupuestos), pero no estrategias: de ahí que Mintzberg la denomine (despectivamente) “juego de números” y le discuta su carácter estratégico.

En este tipo de plan, se le asigna a la planificación estratégica un valor de motivación y de regulación del comportamiento de los empleados (Allaire y Firsirotu 1990): se trata básicamente de controlar el rendimiento, dejando la

planificación de la acción a la iniciativa de los responsables del cumplimiento de los objetivos.

El problema principal que puede presentar este tipo de planificación es que la elaboración de la estrategia (en principio, un ejercicio de creatividad y prospección inteligente del futuro) presenta las características del proceso de control (en el que no se cuestiona la estructura existente y las proyecciones del futuro se realizan de forma incremental, es decir, creyendo que el futuro no será sustancialmente diferente del pasado). En el mejor de los casos, la creación de nuevas estrategias tendrá lugar fuera del proceso de planificación, por lo que a la planificación como juego de números puede llamársele “planificación”, pero no “planificación estratégica” (Anthony 1965:57 – 58, *in* Mintzberg 1994:86). En el peor, este tipo de planificación es un ejercicio de pensamiento ilusorio (*wishful thinking*), consistente en la creencia en que un conjunto de objetivos es en sí mismo una estrategia; o de que hacer algo llamado “planificación estratégica” generará por sí mismo una estrategia.

Presupuesto de capital como control “ad hoc”.

Este procedimiento de planificación estratégica se sitúa, al contrario del anterior, en el lado de la planificación de la acción. Consiste en un procedimiento para normalizar la aprobación de grandes inversiones en capital, de manera que al presupuesto regular (que seguiría el proceso de “juego de números” descrito en el apartado anterior) se le superpone un presupuesto de capital.

En líneas generales, el procedimiento es como sigue: algún directivo de la línea media idea un nuevo proyecto (nueva línea de producto, nueva división, etc.) que somete a la aprobación de la alta dirección. Para su posible aprobación, el directivo patrocinador del proyecto elabora un informe en el que se da cuenta

de los ingresos y costes potenciales del proyecto, de modo que éste se reduce a un conjunto de flujos de caja descontados, cuya rentabilidad puede estimarse con las técnicas de valoración de inversiones (generalmente valor actual neto o tasa interna de retorno). La alta dirección compara el proyecto con los demás proyectos disponibles y decide si es susceptible de ser financiado y llevado a cabo, atendiendo a criterios de rentabilidad económica y de coherencia estratégica.

Una vez más, pero esta vez de forma diferente al caso anterior, la formación de estrategias es eludida en el proceso: la planificación estratégica no es más que un conjunto de proyectos de inversión, la articulación de los cuales (que sí daría lugar a una estrategia) queda fuera del proceso de planificación.

Planificación corporativa: control estratégico, control financiero y planificación estratégica.

En un estudio acerca de los estilos de dirección en corporaciones diversificadas, Goold y Campbell (1987) matizan las sombrías afirmaciones de Mintzberg acerca de la planificación estratégica en el contexto de la estrategia corporativa. En su estudio, encontraron tres estilos de dirección diferentes.

- En el primero, llamado de *planificación estratégica*, la dirección central de la corporación se implica en la coordinación de las estrategias de negocio y divisionales. En este caso, se siguen las prescripciones de la escuela de planificación, y la dirección central intenta añadir valor buscando sinergias entre las unidades, y creando una base de competencias distintivas para toda la organización.
- El segundo estilo, denominado de *control financiero*, la dirección central se centra en la planificación financiera, aprobando los diferentes proyectos según el estilo de *presupuesto de capital como control ad hoc* descrito en el

apartado anterior, y ejerciendo el control a través del proceso presupuestario.

- Finalmente, existe un estilo híbrido de los dos anteriores, el *control financiero*, que busca un equilibrio entre la autonomía divisional y las ventajas de coordinación de la dirección central. La responsabilidad de elaborar la estrategia reside en la división, pero ésta es aprobada por la central. La central también se reserva la función de control, también a través de proceso presupuestario.

A la hora de analizar el rendimiento de cada estilo, se encontró que ninguno de ellos era superior a los otros: estilos diferentes son adecuados para negocios y tipos de dirección corporativa distintos. Sin embargo, los modos de control financiero y control estratégico son más herramientas de control estratégico que sistemas formalizados de elaboración de estrategias.

La planificación estratégica como sistema de control.

Un tema que ha despertado un interés creciente los últimos años es de la planificación como herramienta de control estratégico, teniendo este término dos acepciones principales:

- Un sistema que permite mantener a la organización en el camino estratégico que ha decidido de forma intencionada. Se argumenta (Mintzberg *et al.*1998:59) que gran parte de la llamada planificación estratégica tiene esta función. El *control estratégico* descrito por Goold y Campbell (*op. cit.*) es representativo de esta acepción.
- Una metodología de análisis y aprobación de estrategias propuestas. Goold y Quinn (1990) proponen:

“una visión más amplia del control estratégico, de modo que las diferencias entre los resultados planeados y los obtenidos supongan no solo la modificación de las acciones de los individuos, sino también el cuestionamiento de los mismos planes.”

Quinn (1990), *in* Mintzberg *et al.* (1998:61).

Se trata de una visión más amplia del control estratégico, que favorece de hecho una dinámica horizontal de la estrategia de “estrategia paraguas” (cfr. cuadro IX.2.3.2.a) teniendo como objetivo la eficacia de la organización, y no la eficacia del proceso de planificación.

Planificación de escenarios.

La planificación de escenarios es una herramienta de auditoría externa, ya descrita en Porter (1985), con una finalidad fundamentalmente prospectiva y dinámica (a diferencia de otras herramientas, como las cinco fuerzas competitivas, de carácter más estático). Su esencia es la de describir varios futuros posibles (dado es imposible conocer el futuro auténtico), con la finalidad de ampliar el campo de elecciones posibles a la hora de elaborar la estrategia.

Una vez obtenidos los escenarios, queda por decidir qué hacer con esa información: escoger el más probable o más beneficioso, permanecer flexible o hacer que ocurra alguno de ellos (Porter 1985). Una cuestión importante es convencer a la alta dirección para actuar de acuerdo a los escenarios escogidos: si los planificadores lo consiguen, los escenarios favorecen que la dirección tenga una visión común acerca del futuro, cuestión de gran importancia para asegurar la coherencia estratégica en procesos decisionales descentralizados (Wack 1985).

Como se ha indicado al principio, la planificación de escenarios es una metodología de auditoría externa, que puede utilizarse en cualquier tipo de proceso estratégico, no necesariamente racional.

X.6.2. LA TIPOLOGÍA DE ROGERS *et al.*

Otra aproximación a la distinción de diferentes modalidades de planificación estratégica es la desarrollada en ciertos estudios empíricos, de los que es ejemplo Rogers, Miller y Judge (1999). A diferencia de la de Mintzberg, construida a partir del comportamiento real de la planificación estratégica descrito en la literatura, esta tipología es construida a partir de los resultados de la investigación empírica. Otra diferencia fundamental es la validez externa del constructo creado: las tipologías de Mintzberg tienen carácter general, mientras que la del estudio de Rogers *et al.* tiene su validez externa limitada a un sector industrial concreto (en este caso, el sector bancario).

El estudio, cuyos resultados se describen en el capítulo XII, investiga la relación entre planificación estratégica y eficacia organizativa en el sector bancario. Para ello es necesario caracterizar la planificación estratégica. La metodología seguida en la investigación fue la de incluir en el cuestionario 40 preguntas relativas a las características del proceso de planificación, sobre las que se preguntaba a los directivos su grado de acuerdo, a partir de una escala de Likert de 5 puntos. La explotación en bruto de un modelo de 40 variables daría lugar a una tipología de gran número de tipos de planificación, por lo que se procedió posteriormente a realizar un análisis factorial de las cuarenta variables: de este modo, se encontraron seis variables subyacentes que explican un porcentaje apreciable (el 79,6 %, en este caso) de la variabilidad de las respuestas. A título meramente ilustrativo, en el cuadro X.6.2.a se indica el contenido e interpretación dada por los autores a cada una de dichas variables.

El resultado indica que, con el conjunto de preguntas de la encuesta y para la muestra escogida, pueden detectarse seis características, independientes entre sí, descriptivas de la planificación estratégica y representativas cada una de ellas de una determinada modalidad de planificación. Un tamaño de muestra adecuado desde el punto de vista estadístico permite asegurar que las características son aplicables al conjunto del sector bancario definido.

En consecuencia, la metodología empleada en este artículo puede sintetizarse en la secuencia siguiente, que es la propia de un análisis factorial:

- A partir de un modelo existente, o de contribuciones previas, se elabora una batería de preguntas descriptivas de la planificación estratégica en las organizaciones.
- Una vez obtenidos los resultados, se eliminan aquellas variables muy correlacionadas con otras, que no aportan información adicional.
- A partir del conjunto de variables así obtenido, se realiza un análisis factorial, del que se obtiene un conjunto de variables latentes, mucho más reducido que el conjunto original, que explican un porcentaje apreciable de la variabilidad de la muestra y no correlacionadas entre sí.
- El paso final consiste en interpretar esas variables, asignando a cada una de ellas una determinada tipología de planificación estratégica.

De esta manera, con el coste de una cierta pérdida de poder explicativo, se obtiene una taxonomía con un número discreto de tipos de planificación estratégica.

CUADRO X.6.2.a. VARIABLES CARACTERIZADORAS DE LA PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO.

Control contable	<p>Uso de objetivos presupuestarios estrechos. Estrecha observación de tendencias de desempeño. Uso de centros de coste y controles de coste mediante análisis de varianza. Los sistemas de control observan casi todas las tareas. Se observan estrechamente los centros de coste. Los informes de control relacionan los resultados producidos con los recursos consumidos. La planificación se considera importante para alcanzar eficiencia.</p>
Integración y coordinación	<p>La planificación ayuda a integrar los departamentos mediante el intercambio de información. Intercambiar información es crítico para las operaciones. La planificación inicia la coordinación de proyectos y objetivos. La planificación ayuda a obtener coordinación y unidad organizativa. El papel crítico de la planificación es facilitar el intercambio de información.</p>
Flexibilidad	<p>Se ajusta frecuentemente la planificación para satisfacer necesidades cambiantes. La planificación debe considerar con grandes cambios en las cuestiones estratégicas. Se planifica continuamente más que a intervalos regulares.</p>
Objetivos y planes	<p>Se cuenta con objetivos específicos y a corto plazo conocidos de todos los directivos. Se desarrollan planes formales para productos y mercados potenciales.</p>
Prospección (<i>scanning</i>)	<p>Búsqueda sistemática de productos, adquisiciones e inversiones. La planificación considera gran variedad de cuestiones estratégicas externas.</p>
Análisis amplio	<p>Las cuestiones estratégicas son más amplias que específicas. La planificación se centra en grandes cuestiones, no en presupuestos</p>

FUENTE: Rogers, Miller y Judge (1999).

X.6.3. PLANIFICACIÓN SINÓPTICA Y PLANIFICACIÓN INCREMENTAL.

Como ya se ha dicho repetidas veces, la planificación estratégica es una herramienta de gestión desarrollada para el proceso analítico de formación de la estrategia. Sin embargo, puede ser usada en otros tipos de procesos. Brews y Hunt (1999) distinguen, en este sentido, dos modelos alternativos de planificación: el modelo sinóptico, propio de la escuela de la planificación y asociado al proceso analítico, y el modelo incremental, asociado a la escuela de la planificación y a los procesos transaccional y generativo. En el cuadro adjunto se indican las características de ambos modelos, desarrollada en torno al marco de referencia de medios (planes estratégicos) y fines (objetivos estratégicos) utilizado por estos autores:

CUADRO X.6.3.a. MODELOS SINÓPTICO E INCREMENTAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

MODELO SINÓPTICO	MODELO INCREMENTAL
<p>Proceso deliberado, racional y lineal en que los fines se especifican primero, y los medios a continuación.</p> <p>Los medios “deliberados” emergen del proceso de planificación totalmente especificados, listos para su implementación mediante detallada atención a objetivos, programas y planes operativos.</p>	<p>Proceso de aprendizaje adaptativo, incremental, donde los fines y medios son especificados simultáneamente.</p> <p>Los fines son raramente enunciados o registrados en un documento de planificación formal. Si son anunciados, lo son de manera genérica y no cuantificada.</p>
<p>Se considera conveniente para contextos estables y predecibles donde la incertidumbre es baja.</p>	<p>Se recomienda para contextos inestables, complejos y dinámicos con elevada incertidumbre, o entornos enfrentados a cambios discontinuos.</p>

FUENTE: Brews y Hunt (1999).

En los capítulos anteriores correspondientes al marco teórico se ha expuesto el estado actual de los desarrollos de la comunidad científica acerca de la definición y modelización de la eficacia organizativa (capítulos IV a VIII), y acerca de la estrategia organizativa y la planificación estratégica (capítulos IX y X). En este capítulo se muestran y valoran las contribuciones realizadas en el conocimiento de la relación entre eficacia y planificación estratégica, problema central a tratar en la investigación.

El orden expositivo del capítulo es el siguiente: en primer lugar, se exponen las ventajas que la planificación estratégica presenta para la elaboración de la estrategia, según los defensores de la planificación. De ser cierta la argumentación de estos autores, la planificación estratégica contribuirá a aumentar la eficacia de la organización. En segundo lugar, se exponen los inconvenientes de la planificación estratégica, desde el punto de vista de los autores contrarios a la planificación (y en ocasiones, de sus defensores): estas argumentaciones predicen que el uso de la planificación o no influirá, o empeorará la eficacia de la organización.

XI.1. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Los autores que prescriben el uso de la planificación estratégica (p.e. Steiner 1969, 1979) suponen que se trata de una herramienta adecuada para el cumplimiento de las finalidades para las que ha sido diseñada. En consecuencia, los beneficios de la planificación pueden concretarse como el adecuado cumplimiento de las finalidades indicadas en el cuadro X.2.a. Steiner (1979:cap. 3) indica, de forma algo más detallada, las razones por las que las organizaciones deben llevar a cabo la planificación estratégica. A juicio de este autor, la planificación tiene dos tipos de valores: los valores sustanciales (propios de la planificación), y los valores conductuales (beneficios colaterales del uso de un proceso estratégico de tipo analítico en las organizaciones).

CUADRO XI.1.a. VALORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

VALORES SUSTANCIALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
Simula el futuro.
Aplica el enfoque sistémico.
Exige el establecimiento de objetivos.
Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras.
La estructura para la toma de decisiones en la empresa.
Base para otras funciones directivas.
Medición del desempeño.
Señala asuntos estratégicos.

VALORES CONDUCTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Canal de comunicación.
Capacitación de los directivos.
Sentido de participación.

FUENTE: Elaboración propia, a partir de Steiner (1979:cap. 3).

XI.1.1. VALORES SUSTANCIALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

En este apartado se exponen los valores sustanciales de la planificación, según el listado del cuadro XI.1.a. Se trata de exponer la exposición contenida en Steiner (1979:cap. 3), introduciendo ocasionalmente elementos de valoración crítica de algún aspecto concreto.

Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.

Para sus defensores, la planificación estratégica es la única alternativa a la intuición para la elaboración de la estrategia, y consideran que está especialmente indicada para corporaciones diversificadas. Es interesante destacar que la escuela de la planificación estratégica, en sus primeras expresiones (Ansoff 1965), tiene como objetivo desarrollar herramientas para tomar decisiones de diversificación, contexto en el que debe procesarse gran cantidad de información, muchas veces acerca de productos y mercados acerca de los que la alta dirección carece de experiencia. Por tanto, incluso para sus mayores defensores, la planificación estratégica no es el único proceso posible de elaboración de la estrategia: la suerte o la presencia de un genio intuitivo al mando de la estrategia pueden hacer que la empresa tenga éxito sin planificar (Steiner 1979:49).

Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.

La iniciación de un proceso de planificación obliga, de una manera formal, a tener en cuenta cuestiones relativas a la misión (o razón de ser) del negocio, y a la visión (o estado deseado en el futuro) y los objetivos estratégicos, que raramente se tienen en cuenta en el día a día. La contestación a estas preguntas, sin embargo, no vendrá dada por la planificación estratégica en ella misma, sino por la reflexión estratégica de la dirección.

Simula el futuro.

En este punto, Steiner invoca las ventajas de la simulación (mediante ordenador, de lo que debe deducirse que se refiere al empleo de modelos cuantitativos): permite examinar diferentes alternativas sin un coste demasiado grande, el examen de estas alternativas puede hacer surgir ideas que no habrían aparecido de otra manera, y finalmente (aunque el propio autor reconoce lo aventurado de la afirmación) sirve para mejorar las capacidades de los directivos. Sin embargo, la propia obra de Steiner parece descartar el uso de simulaciones mediante ordenador en planificación estratégica: en los capítulos referentes a la formulación del programa de estrategias (cap. 11), y la planificación de contingencia y exploraciones de futuros alternativos (cap. 14) no aparecen herramientas de simulación por ordenador. El examen de obras de investigación operativa (entre otras, Hillier y Liebermann 1997, Prawda 1995)¹ confirma este hecho al mostrar que los modelos cuantitativos, tanto en su formulación práctica como en su aplicación real, son de utilidad en cuestiones de naturaleza operativa o táctica (como la gestión de flujos de materiales en el área productiva). Finalmente, es llamativa la ausencia de modelos cuantitativos en obras clave sobre evaluación del entorno (Porter 1980, Grant 1996: caps. 3 y 4) o evaluación de la organización (Porter 1985, Grant 1996: caps. 5 y 6).

Aplica el enfoque sistémico.

Para Steiner, la planificación estratégica permite ver a la organización como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. De esta manera, se evita el error de optimizar un subsistema, en detrimento del rendimiento del conjunto.

¹ Referirse al prólogo del Hillier y Liebermann, donde habla de las oportunidades laborales de

Exige el establecimiento de objetivos.

En este apartado, se indican las ventajas del establecimiento de objetivos a través de la planificación: en primer lugar, la existencia del proceso obliga a la reflexión estratégica, en segundo lugar se obtiene un conjunto jerarquizado y coherente de objetivos, y finalmente la participación (cfr.X.1.2., donde se indicaba el carácter participativo de la planificación) de los miembros de la organización en la elaboración de estos objetivos debe redundar en una mayor motivación de éstos a la hora de luchar por su consecución.

Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras.

La auditoría externa de la planificación estratégica permite identificar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno de la organización en el futuro. Esta función tiene que ver con la función predictiva (cfr. X.2) de la planificación. Steiner considera que la planificación estratégica está especialmente indicada para entornos cambiantes y complejos (*op.cit.*:43, 45), situación en la que los análisis prospectivos tendrán menores probabilidades de acierto. Esta contradicción no ha dejado de ser señalada por los críticos de la planificación (en concreto, Mintzberg 1994:227 – 253), al enunciar la *falacia de la predeterminación*.

La estructura para la toma de decisiones en la empresa.

Una de las utilidades de la planificación estratégica como herramienta de coordinación consiste en proporcionar una guía para los directivos de la línea media para tomar decisiones acordes con las metas y estrategias de la alta dirección. Partiendo de la base que es imposible predecir todas las contingencias que van a ocurrir en el futuro, la formalización y comunicación de la estrategia asegura que las decisiones de tipo operativo se tomen de acuerdo con la estrategia organizativa.

Base para otras funciones directivas.

Las funciones a las que alude Steiner son las relacionadas con el control, facilitado por la comprensión de las acciones estratégicas mediante herramientas analíticas, y por el establecimiento de una jerarquía de objetivos, cuantitativos en los niveles inferiores, al inicio del proceso de planificación. Otras funciones directivas relacionadas con la planificación serían, según Steiner, las de coordinación, reclutamiento de personal, dirección e innovación.

Medición del desempeño.

Las aptitudes de la planificación estratégica para el control hacen que la medición del desempeño (generalmente en términos financieros), se integre dentro de la planificación estratégica. De hecho, herramientas como el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton 1996), pueden interpretarse como técnicas de planificación estratégica, con funciones de medición del rendimiento y de comunicación de la estrategia organizativa.

Señala asuntos estratégicos.

En un contexto en el que la acción directiva suele orientarse al corto plazo, dado que las urgencias (sean importantes o no) bastan para ocupar la jornada laboral del directivo (Covey 1989, Mintzberg 1989:cap. 1), la necesidad (autoimpuesta o no) de llevar a cabo la planificación estratégica hace que el directivo se vea obligado a pensar estratégicamente (a largo plazo), durante el tiempo que dedica a esta actividad. De este modo, un valor de la planificación sería el de poner en la agenda de los directivos los temas estratégicos.

XI.1.2. VALORES CONDUCTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Además de los valores propios de la producción de un plan estratégico, los defensores de la planificación sostienen que la práctica continuada de la planificación estratégica aporta beneficios adicionales, derivados de su influencia en la conducta de los miembros de la organización.

Canal de comunicación.

Por su propia naturaleza, el uso de la planificación estratégica afecta al modo en que se genera y transmite el conocimiento dentro de la organización. Desde este punto de vista, sus utilidades son la de soportar un lenguaje común con el que transmitir información, y la de crear un canal de comunicación y de creación de conocimiento explícito. Siguiendo el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995, cfr. tabla K.4.2.4.a), la planificación estratégica favorece la *combinación* del conocimiento explícito (p.e., al elaborar diferentes alternativas estratégicas) y la *externalización* del conocimiento tácito (p.e., al expresarse en un plan estratégico formal conocimiento intuitivo sin base analítica). La función de externalización de conocimiento tácito de la planificación ha sido poco comprendida en la mayoría de estudios sobre planificación, con alguna excepción destacable (Mundet Hiern 1999).

Capacitación de los directivos.

Una vez más, Steiner insiste en el papel de capacitación directiva de la planificación estratégica. La justificación de esta afirmación viene del hecho de que los directivos “formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades”, y de que la planificación estratégica “establece una estructura dentro de la cual probablemente se tomen las decisiones más adecuadas en toda la organización” (*op.cit.*:47).

Sentido de participación.

Tal como se ha indicado en XI.1.1, el carácter participativo del proceso de planificación supone, en principio, una mejor motivación del personal debido a que participa en las decisiones estratégicas: “al participar en la elaboración de los planes los directivos deberían obtener una cierta satisfacción en, por lo menos la creación parcial de su propio destino” (*op.cit.*: 48). Lo menos que se puede decir de una afirmación semejante es que debe ser sometida a contrastación empírica (véase más adelante, en XI.3).

Como valoración crítica global de lo expuesto en este apartado, puede afirmarse que el conjunto de afirmaciones realizadas hasta ahora tienen un fuerte carácter apriorístico. Lo dicho para el sentido de participación es válido para la mayoría de afirmaciones de Steiner: son más la expresión de los deseos de los diseñadores de sistemas de planificación estratégica, que una consecuencia inevitable de la correcta aplicación de este proceso. Por tanto, una visión equilibrada de la contribución de la planificación estratégica a la eficacia organizativa requiere exponer (también de modo apriorístico) los posibles problemas y disfuncionalidades de este proceso estratégico (apartado XI.2), y examinar los estudios empíricos realizados (apartado XI.3).

XI.2. LIMITACIONES, TRAMPAS Y FALACIAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Contrariamente a lo que sucede con la exposición de las ventajas de la planificación, las desventajas o disfuncionalidades presentan algunas diferencias cualitativas. Clasificando éstas, por así decirlo, en grado creciente de desacuerdo, podemos clasificarlas en tres grupos²:

- *Limitaciones*: restricciones que presenta la planificación por su propia naturaleza, se trata de problemas relacionados con el proceso de formación de la estrategia, para los que la planificación estratégica no tiene solución.
- *Trampas*: características de la planificación que impiden (según sus detractores) la práctica exitosa de la planificación en la mayoría de los casos (Mintzberg 1994:159).
- *Falacias*: errores fundamentales (según los detractores de la planificación) al establecer las premisas o hipótesis de partida que soportan los argumentos del proceso de planificación.

² Las dos últimas categorías son atribuibles a Mintzberg (1994): *trampas* es la traducción elegida para el término *pitfall* (más concretamente: peligro, trampa escondida), mientras que *falacia* es la traducción de *fallacy*.

XI.2.1. LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN.

En el mismo capítulo en que Steiner enumera las ventajas que supone la planificación para una organización, enumera algunas limitaciones, que él considera poco importantes, pero que ponen en cuestión el realismo de gran parte de los enunciados expuestos en XI.1.

El entorno puede resultar diferente de lo esperado.

“Los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar (...). Incidentes inesperados como (...) una repentina rebaja de precio por un competidor (...) son factores inseguros que entorpecen el proceso de planificación.” (Steiner 1979:49 – 50). La cita de Steiner muestra la relación paradójica entre la planificación estratégica y la predicción del futuro: por una parte, se supone que el poder predictivo de la planificación hace especialmente atractivo su uso en entornos cambiantes (y del texto se deduce que, para Steiner, cualquier mercado en el que exista interdependencia estratégica merece ese calificativo), aunque la alta probabilidad de errores en la predicción la hacen disfuncional precisamente en este tipo de entornos. Por el contrario, en entornos más estables, la planificación puede ser mucho más efectiva, pero menos efectiva, al perder valor su poder predictivo.

Resistencia interna.

En algunas organizaciones en las que no se haya planificado antes, pueden encontrarse resistencias a la institucionalización de este proceso. Steiner (1979:98 – 102), enuncia algunas razones para dicha resistencia:

CUADRO XI.2.1.a. RAZONES PARA LA RESISTENCIA A LA PLANIFICACIÓN.

La planificación altera las relaciones interpersonales.
 La planificación cambia los flujos de información, la toma de decisiones y la autoridad.
 La planificación puede acentuar conflictos en las organizaciones.
 Los problemas operativos tienden a anular los esfuerzos de la planificación.
 Los riesgos y los temores a fracasar.
 Nuevas exigencias para los directivos.
 El deseo de evitar inseguridad.
 Conflictos de autoridad.

FUENTE: Steiner (1979:98 – 102)

Las razones de base para ese rechazo son variadas: de orden cultural, político e incluso (como la última) psicológico. En cualquier caso, se traducen en disfunciones organizativas que aumentan los costes de la planificación.

La planificación es cara.

Además de los costes implícitos, a veces poco visibles, expuestos en el apartado anterior, también existen costes explícitos: la planificación estratégica es un proceso que puede llegar a consumir un volumen de recursos importante, especialmente horas – hombre de técnicos planificadores cualificados y de la alta dirección. Dichos costes deben tenerse en consideración en el análisis coste – beneficio de la planificación estratégica.

Crisis momentáneas.

Los propios autores de la escuela de la planificación consideran que ésta no es aplicable a todos los contextos organizativos: en particular, la planificación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Es llamativa, sin embargo, la idea de que, después

de solucionada la crisis, “la planificación estratégica *debería ser continuada* para evitar crisis futuras similares” (*op.cit.*:50, cursiva añadida). ¡A pesar de que la anterior crisis no pudo ser evitada con la planificación!

Planear es difícil.

Una planificación estratégica exitosa requiere contar con personal que disponga de habilidades específicas: más concretamente, “imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción” (*op.cit.*: 50 – 51). Si no se dispone de personal con estas habilidades dedicado a la planificación estratégica, los beneficios de la planificación pueden ser inciertos.

Los planes concluidos limitan las opciones.

Si bien toda elección supone un coste de oportunidad (el valor de la mejor opción abandonada), no es menos cierto que el coste de oportunidad de las decisiones tomadas mediante planificación estratégica puede ser más elevado: la formalización de la estrategia y su fijación en planes estratégicos escritos puede hacer más difícil cambios de estrategia obligados por cambios en el entorno. En definitiva, aunque algunos crean que “no es una limitación seria” (*op.cit.*: 51), aquí se muestra una de las mayores críticas a la planificación: la limitación de la flexibilidad estratégica de las organizaciones.

XI.2.2. TRAMPAS DE LA PLANIFICACIÓN.

Mintzberg (1994:cap. 4) indica la existencia de cuatro trampas de la planificación: la trampa del compromiso, la del cambio, la de la política y la del control. Se trata de disfuncionalidades de la planificación estratégica que pueden aparecer cuando ésta se pone en práctica, y no previstas por los diseñadores del proceso.

XI.2.2.1. TRAMPA DEL COMPROMISO.

Una de las condiciones que se ponen, de forma recurrente, para el éxito de procesos organizativos es la implicación de la alta dirección. Tal es el caso de los sistemas de aseguramiento de calidad (cfr., por ejemplo, Senlle 1995): es frecuente que en los manuales de calidad aparezcan capítulos donde se explicita el compromiso de la alta dirección con el aseguramiento de la calidad. Los defensores de la planificación estratégica dan también gran importancia a la implicación de la alta dirección en el proceso de planificación (Steiner 1972: cap. 5). El propio Steiner indica cuáles son las responsabilidades en el proceso de planificación (o lo que es lo mismo, en el proceso de elaboración de la estrategia), tal como se ve en el siguiente cuadro.

CUADRO XI.2.2.1.a. RESPONSABILIDADES DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

Entender que la planificación estratégica es su responsabilidad y una muy importante.
Asegurarse de que se establezca y se mantenga un clima para realizar una planificación estratégica efectiva en la organización.
Asegurarse de que se establezca y se mantenga un clima para realizar una planificación estratégica en la organización.
Determinar si se necesita nombrar un ejecutivo planificador corporativo, y si es así, establecer las responsabilidades de éste último.
Involucrarse en el proceso, de manera que la presencia del ejecutivo en jefe sea notoria para los demás, en revelar su interés, preocupación y obligación.
Reunirse personalmente con los directivos para hablar de los planes que se han preparado.
Informar o tratar las decisiones de planificación estratégica con el consejo de administración de la compañía.

FUENTE: Steiner (1972:85 – 90).

¿Hasta qué punto la alta de la dirección de las organizaciones cumple con estas prescripciones? No se ha detectado una respuesta empírica a esta cuestión en la bibliografía, pero existen ciertas evidencias en contra de la afirmación de Steiner de que “al expandir la organización existe una tendencia por parte del ejecutivo en jefe de dedicar más tiempo a la planeación” (*op. cit.*:85).

- Una primera evidencia viene del propio Steiner: en su estudio acerca de los peligros latentes de la planificación estratégica, muestra su sorpresa al

comprobar que “inesperadamente la mayoría de las empresas decidió que sólo el planeador corporativo (sic.) llenara las formas (sic.)” de la encuesta enviada a la alta dirección. Este hecho puede mostrar una cierta tendencia de los directivos a delegar las cuestiones relacionadas con la planificación, al menos para el tipo de empresas y el contexto en que Steiner realizó su estudio.

- La segunda evidencia viene del conocido estudio de Mintzberg acerca de la naturaleza del trabajo directivo (Mintzberg 1973, 1989:cap. 1): en vez de las funciones tradicionales (planificación, dirección, organización y control), los directivos pasan gran parte de su tiempo desarrollando papeles interpersonales, informativos y decisorios. Resulta llamativo el poco tiempo que los directivos sujetos de la investigación dedican a la planificación estratégica formal.
- Finalmente, de entre los papeles asignados al directivo por Steiner no aparece la elaboración de la estrategia: el papel de la alta dirección consiste en asegurar las condiciones adecuadas para la planificación (la implicación que se requiere es fundamentalmente la de dar soporte simbólico), aprobar los planes estratégicos, y comunicar éstos.

Aceptando la posibilidad de que la alta dirección no está implicada en la planificación (especialmente cuando el proceso ya se ha implantado), las razones de este hecho quedan por interpretar. La hipótesis de Mintzberg (1994:160 – 172) pasa por cuestionar los siguientes hechos:

- a) Si la planificación está comprometida con los propósitos de la alta dirección.
- b) Si el compromiso con la planificación genera compromiso con la elaboración de la estrategia, con las estrategias resultantes de la planificación y con la realización de acciones efectivas para la organización.
- c) Si la naturaleza de la planificación genera compromiso directivo con ésta.

En este sentido, existen argumentos poderosos que muestran que la planificación estratégica puede inhibir el compromiso (pero tan apriorísticos como los argumentos a favor de la planificación). Algunos de estos argumentos se indican a continuación.

- Si la alta dirección tiene los roles limitados en la planificación, éstos son aún más limitados para la línea media. Los planificadores sustituyen a los directivos de la línea media en su papel de coordinadores de la estrategia de las subunidades con la alta dirección, y se convierten en meros ejecutores de los planes estratégicos.
- La participación de los miembros de la organización puede sugerir la oportunidad de una “planificación descentralizada”, en la que se combinen “iniciativa descentralizada” y “síntesis centralizada” (Jantsch 1969:473, *in* Mintzberg 1994:165). Sin embargo, esta combinación puede dificultar el rol coordinador de la planificación. Es frecuente, entonces, que se favorezca la participación en las fases de recogida de información (auditorías interna y externa), pero que se desincentive en el proceso de síntesis.
- Otro argumento a favor de una planificación inhibidora de la motivación e implicación es que la separación analítica en la formulación tiende a inhibir el compromiso personal en la implementación. Se trata de una consecuencia motivacional derivada de la separación entre pensamiento y acción, cuestión que se tratará más adelante, en la “falacia de la separación”. De este modo, la organización se enfrenta a una elección entre cálculo (elaboración analítica de la estrategia) y compromiso (elaboración intuitiva por parte de directivos altamente motivados en el desarrollo de su idea de negocio).

XI.2.2.2. TRAMPA DEL CAMBIO.

En el cuadro XI.2.2.1.a se indica que una de las funciones del directivo en la elaboración de la estrategia es la de “asegurarse de que se establezca y se mantenga un clima para realizar una planificación estratégica en la organización”. Mintzberg vuelve el argumento del revés: sostiene que un clima organizativo favorable a la planificación no es siempre favorable a la elaboración de la estrategia, mientras que un clima contrario a la planificación puede en ocasiones ser favorable a la elaboración de la estrategia (*op.cit.*:172 – 173). El hecho de que la planificación estratégica pueda ser una forma ineficiente o disfuncional de elaborar la estrategia es la inflexibilidad, tanto de los planes como de la planificación estratégica.

Inflexibilidad de los planes.

La inflexibilidad de los planes reside en que, una vez elaborado un plan estratégico, existen serias barreras a su modificación. Algunos autores (Newman 1951) dan razones de tipo psicológico: una vez escrito, un plan resulta difícil de modificar por la pulsión a hacerlo funcionar como sea, o por fundamentar la seguridad en uno mismo en un plan bien estructurado, o por sentir como un fracaso la necesidad de modificar un plan bien articulado. Otra razón de la inflexibilidad de los planes es su naturaleza sistémica: las diferentes partes que componen un plan pueden estar fuertemente relacionadas entre sí, de manera que cambiar sustancialmente una parte de un plan puede llevar a desintegrar el conjunto. Por lo tanto, los cambios en la planificación pueden llevar asociado un alto coste: el de volver a elaborar todo el plan.

Inflexibilidad de la planificación.

Además de la rigidez propia de los planes, el proceso mediante el que se elaboran (la planificación estratégica) lleva en sí las semillas de la rigidez: puede argumentarse que el hecho de planificar hace a las organizaciones menos flexibles. Ello se debe a que la planificación es un proceso básicamente conservador, debido a que se articula alrededor de la estructura organizativa existente (el establecimiento de objetivos específicos y el proceso de control de gestión así lo requieren), por lo que resultará extremadamente difícil llevar a cabo un cambio radical en la organización a través de la planificación estratégica. Según Mintzberg (1994:176 – 183) existen tres razones por las que la planificación estratégica favorece la rigidez organizativa: favorece estrategias incrementales, da lugar a estrategias genéricas, y sesga la atención en el corto plazo en detrimento del largo plazo.

- *El cambio planificado es un cambio incremental:* la planificación es un proceso fundamentalmente analítico, que descompone la información según un conjunto de categorías existentes *a priori* e incuestionadas. Dichas categorías dan lugar a una determinada percepción del entorno (en cuanto a actores a considerar y su comportamiento) y del interior de la organización (en cuanto a procesos realizados y estructura existente para su organización). Es la percepción de la organización propia de la planificación la que da lugar a cambios marginales al realizarse la planificación: al no cuestionar los procesos y la estructura existentes, el cambio es forzosamente limitado. Esto lleva a algunos a afirmar que la formación de la estrategia es previa a la planificación. Otra razón por la que la planificación da lugar a estrategias incrementales consiste en que la formalización de la estrategia provoca hace rutinario el proceso estratégico, reduciendo la creatividad de los actores implicados y favoreciendo la elaboración de estrategias basadas en la extrapolación de estrategias pasadas.

- *El cambio planificado es de tipo genérico:* el uso de categorías preestablecidas indicado anteriormente tiene como efecto adicional el de limitar la creatividad en la elaboración de estrategias organizativas: un proceso estratégico creativo se caracteriza, precisamente, por cuestionar dichas categorías. En consecuencia, los ejes en torno a los cuales se estructurará el cambio tenderán a estar establecidos de antemano: el cambio estratégico se concretará frecuentemente en variar el posicionamiento de la organización entre un conjunto limitado de *estrategias genéricas*. El ejemplo más conocido es de la tipología de Porter (1980: cap. 2) de estrategias de ventaja en costes, diferenciación o enfoque. Es importante precisar aquí que la limitación a la creatividad viene de que el catálogo de estrategias genéricas viene de fuera, bien de construcciones teóricas de gran aceptación o de la observación del comportamiento del competidor.
- *El cambio estratégico está orientado al corto plazo:* como el análisis externo de la planificación se fundamenta en técnicas formalizadas de predicción de la evolución del futuro (véase más adelante, en XI.2.3.1.), la planificación será a largo plazo sólo si coopera el entorno, es decir, si éste permanece estable. Si el entorno es inestable, la planificación sólo puede ser a corto plazo.

La cuestión implícita en la trampa del cambio es un dilema, que frecuentemente no reconocen o consideran poco importante los autores de la escuela de la planificación (cfr. Steiner 1979:51, sobre la escasa relevancia de la limitación de opciones provocada por la planificación): la necesidad de ser flexible para responder a las necesidades de un entorno cambiante, y la de ser estable para obtener la necesaria eficiencia en el uso de recursos. Weick (1979:247) formula este dilema en términos de escoger entre “sacrificar adaptabilidad en el futuro a cambio de buen ajuste hoy” o “estar siempre listo a responder a todo en teoría pero a nada en la práctica”. La planificación estratégica, entonces, “parece más

conveniente para favorecer la eficiencia organizativa en un contexto de operaciones estables, que para la creación de nuevas operaciones en un contexto de cambio” (Mintzberg 1994:188).

Una evidencia adicional de la disfuncionalidad de la planificación estratégica en contextos de cambio radical se encuentra en los autores que realizan prescripciones normativas para cambios de este tipo, como la reingeniería de procesos de negocio (Hammer y Champy 1993). Cuando estos autores indican el modo en que se ha de llevar a cabo la reingeniería, sugieren un proceso estratégico más relacionado con la escuela de diseño (Mintzberg 1990) que con la escuela de la planificación, en el que el liderazgo tiene un papel importante. Utilizando la teoría de Hart (1992), un proceso estratégico de tipo autoritario o simbólico puede resultar más eficaz para un cambio radical que un proceso analítico.

XI.2.2.3. TRAMPA DE LA POLÍTICA.

Una de las limitaciones de la planificación mostradas por Steiner es la de que puede aparecer resistencia a la planificación dentro de la organización (cfr. Cuadro XI.2.1.a., donde se indican las razones de Steiner este hecho). Dicha resistencia debe ser vencida por la alta dirección, creando un clima favorable a la planificación. Dicho clima, en principio, sustituye los procesos decisionales de tipo político por un proceso racional y analítico, en el que la política desaparece de la elaboración de la estrategia. Implícitamente, la planificación se presenta como un proceso políticamente neutro, que busca facilitar la elaboración de la estrategia según las preferencias de la alta dirección.

La asunción de la neutralidad de la planificación es cuestionada por Mintzberg (1994:188 – 201), para quién el proceso de planificación tiene un componente político. Estructura su argumentación en tres puntos:

- La planificación (y los planificadores) tienen sus propios valores, que pueden entrar en conflicto con valores de otros miembros de la organización.
- Los planificadores participan, de acuerdo con sus valores, en el juego político de la organización.
- En algunas ocasiones, ciertos tipos de actividad política pueden ser más funcionales para la organización que planificar.

Valores de la planificación (y los planificadores).

Para los planificadores, la planificación estratégica es una actividad libre de valores, que sirve para que las organizaciones alcancen sus propios valores lo más eficientemente posible. Sin embargo, esta ausencia de valores es difícilmente cuestionable. Høfstede (1991:181 – 183) muestra que, del mismo

modo que las naciones y las organizaciones, los profesionales desarrollan sus propios valores, comunes a gente que tiene la misma profesión en diferentes culturas nacionales y diferentes organizaciones. Wildavsky (1979) ha descrito los valores propios de los planificadores, como profesionales cuyo cometido principal es el de elaborar planes estratégicos (cfr. Cuadro XI.2.2.3.a).

Los valores descritos por Wildavsky no son neutros desde el punto de vista de la elaboración de la estrategia, sino que afectan a ésta significativamente. Mintzberg indica algunas de las consecuencias de la existencia de estos valores:

- Los planificadores muestran preferencias por aquello que puede ser escrito y cuantificado, por lo que en la elaboración de la estrategia se tienen en cuenta sobre todo datos cuantitativos. Este hecho puede llevar a que se sacrifique la racionalidad de los fines (el resultado puede ser irracional) por la racionalidad de los medios (la planificación), en un contexto en el que cuenta más el proceso que el resultado.
- Un sesgo característico de los planificadores es la “pasión por la objetividad”. Esta pasión puede afectar a las personas, dado que “es muy frecuente que ser objetivo signifique tratar a la gente como objetos”. Tal como se indicó en el desarrollo de la “trampa del compromiso”, cuestiones como la motivación o el compromiso se dan por supuestas.
- Finalmente, los valores de los planificadores ponen a la intuición (que Steiner muestra como la única alternativa a la planificación) bajo sospecha. Al no ser cuantificable, ni susceptible de tratamiento analítico, es considerada poco fiable.

CUADRO XI.2.2.3.a. VALORES DE LA CULTURA PROFESIONAL DE LOS PLANIFICADORES.

<p>SISTEMÁTICO: Decir que alguien es sistemático, es decir que dispone de conocimiento causal acerca de las variables de un sistema, sus interacciones, y la conversión de entradas en salidas.</p>
<p>COORDINACIÓN: Las políticas organizativas deben soportarse, más que contradecirse. Coordinación significa eficiencia y fiabilidad, capacidad de consentimiento y de coerción.</p>
<p>CONSISTENCIA: La consistencia horizontal consiste en seguir una misma política a lo largo del tiempo: requiere de rigidez para asegurar continuidad. La consistencia vertical consiste en integrar las diferentes políticas existentes en un instante de tiempo: exige flexibilidad para acomodar las diferentes políticas.</p>
<p>RACIONALIDAD: Significa intencionado, designado o propuesto. Las cosas pasan porque se supone que deben pasar. El comportamiento racional es la acción calculada apropiadamente para alcanzar un determinado estado deseado.</p>

FUENTE: Wildavsky (1979).

Planificadores y política: objetivos implícitos en la planificación.

Tal como se ha indicado anteriormente, la planificación se supone que trabaja por los intereses de la alta dirección. Sin embargo, la intervención de los planificadores en la elaboración de la estrategia hace que intervengan decisivamente en la naturaleza de los objetivos realmente perseguidos en la planificación.

- Dado que, tal como se ha visto en XI.2.2.2., la planificación estratégica resulta especialmente adecuada para procesos estratégicos incrementales, no es de extrañar que algunos estudios empíricos (Sheehan 1975) hayan detectado una menor variabilidad en los objetivos de las empresas que planifican. Como consecuencia, el uso de planificación estratégica dará como resultado estrategias más conservadoras que para otros procesos estratégicos menos analíticos.
- La preferencia de los planificadores por los objetivos articulables y cuantificables, y el hecho de que son empleados de la alta dirección, determina la naturaleza de los objetivos deseados en la planificación estratégica. Se dará más importancia, sobre todo en la empresa, a los objetivos de tipo económico, especialmente los asociados al corto plazo (beneficio, crecimiento de las ventas, cuota de mercado), frente a otros objetivos menos cuantificables (calidad del producto, motivación de los empleados, responsabilidad social). La preferencia por objetivos cuantificables puede hacer que la empresa tienda a estrategias de ventaja en costes, basadas en la eficiencia interna y fácilmente medibles.
- En la empresa capitalista, la dependencia directa de la alta dirección hace que se centre la atención en los objetivos arriba indicados, representativos de los intereses de los accionistas (*stockholders*) en detrimento de los intereses de otros grupos de interés (*stakeholders*) de la organización (cfr. VIII.3.2.). Yendo más allá, la problemática de la *corporate governance* (Jensen y Meckling 1976, Fama 1980, Charreaux et al. 1997) muestra que pueden existir divergencias entre los intereses de la alta dirección y los de la propiedad de la empresa. En este caso, la planificación estratégica podrá ser un arma más a favor de la dirección, favoreciendo, por ejemplo, estrategias de crecimiento frente a estrategias de rentabilidad.

Procesos políticos y cambio organizativo.

Como se ha indicado anteriormente, se argumenta frecuentemente que como la organización es objetiva e integradora; es amenazada por los procesos políticos, subjetivos y desintegradores. Como se hizo con la trampa de la implicación, puede volverse el argumento del revés: la objetividad de la planificación estratégica también puede ser desintegradora y parcial, promoviendo el conflicto en nombre de la armonía.

En organizaciones donde existen diferencias importantes entre los diferentes grupos de interés, incluso entre el consejo de administración y la alta dirección, dichas diferencias pueden resolverse mejor llegando a acuerdos en situaciones concretas que llevando el conflicto a términos abstractos o de principios. Este es el caso de la política gubernamental: las importantes diferencias de fondo entre izquierda y derecha suelen reducirse notablemente cuando deben tomarse decisiones sobre cuestiones concretas, terreno donde muchas ocasiones es posible llegar a acuerdos. La planificación estratégica, al obligar a fijar los objetivos por escrito, tiene un efecto parecido a “llevar el debate al terreno de las ideas”. Bourgeois (1980), en una investigación empírica, llegó a la conclusión de que era más eficaz buscar el acuerdo en las estrategias (dejando los objetivos abiertos a la interpretación de cada una de las partes en conflicto) que en los objetivos: en otras palabras, en el contexto organizativo es más efectivo ponerse de acuerdo en cómo llegar (medios) que a dónde (fines).

Si lo anterior muestra los conflictos potenciales que puede crear la planificación en la alta dirección, otro terreno en el que la planificación puede dar lugar a conflictos es en los niveles medios, donde es frecuente el enfrentamiento entre la línea media y los planificadores (que constituyen la tecnoestructura y están fuera de la cadena formal de mando). Si se fuerza a la alta dirección a pronunciarse a favor de los planificadores (como se supone que debe hacer una

dirección comprometida con la planificación), la línea media se ve deslegitimada en su función de mando y control, y entra en conflicto con los planificadores, en una batalla con ciertas connotaciones de conflicto entre análisis e intuición.

XI.2.2.4. TRAMPA DEL CONTROL.

A lo largo de éste y el anterior capítulo, uno de los conceptos que se ha relacionado más frecuentemente con la planificación es el concepto de control: control tanto de la organización como del entorno. En este punto, se tratará de la posibilidad y la necesidad de controlar todo aquello que le sucede a la organización a través de la planificación.

La obsesión por el control.

La planificación estratégica es concebida en muchas ocasiones como una herramienta de control: de las decisiones y las estrategias, pensamientos y acciones, directivos y empleados, mercados y productos. Para algunos autores, este énfasis en el control puede ser síntoma de una cierta patología organizativa: de forma metafórica, una organización obsesionada por el control sería una *organización neurótica* (Kets de Vries y Miller 1984). La causas de dicha neurosis sería el *miedo a la incertidumbre* (Mintzberg 1994:202), que llevaría a la organización a controlar cualquier cosa que pudiera sorprenderla.

La *incertidumbre* a la que teme la organización neurótica es una propiedad del entorno resultante de dos fuerzas relativamente independientes entre sí: la complejidad y la tasa de cambio (Hatch 1997:88 – 91). La *complejidad* se refiere a la cantidad de información necesaria para comprender cabalmente determinado entorno. Es función de la cantidad y diversidad de elementos constituyentes de ese entorno. La *tasa de cambio* se refiere a la velocidad con que se alteran o cambian esos elementos. La incertidumbre resultante dependerá del grado de complejidad y cambio (Tabla XI.2.2.4.a).

TABLA XI.2.2.4.a. DETERMINANTES DE LA INCERTIDUMBRE.

		Tasa de cambio	
		Baja	Alta
Complejidad	Baja	BAJA INCERTIDUMBRE	MODERADA INCERTIDUMBRE
	Alta	MODERADA INCERTIDUMBRE	ALTA INCERTIDUMBRE

FUENTE: Duncan (1972), in Hatch (1997:89).

Es importante destacar aquí que la incertidumbre no es tanto una cualidad del entorno, como de la percepción que tengan del entorno determinados individuos: lo que para algunos puede ser un entorno incierto, para otros puede ser una fuente de oportunidades. La tabla XI.2.2.4.b muestra cómo la complejidad y la tasa de cambio percibidas pueden afectar a la percepción de la dirección acerca de sus necesidades de información. El examen de esa tabla muestra que la planificación estratégica será apreciada cuando la complejidad y la tasa de cambio sean bajas (se sabe qué se necesita, y está disponible), y muy especialmente cuando la complejidad sea baja y la tasa de cambio alta (necesidad constante de nueva información). La planificación también podría ser útil en los entornos con alta complejidad y baja tasa de cambio, en la medida en que ayude a estructurar la información.

TABLA XI.2.2.4.b. PERCEPCIONES DE LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN.

		Tasa de cambio	
		Baja	Alta
Complejidad	Baja	Se conoce qué información se necesita, y dicha información está disponible.	Necesidad constante de nueva información.
	Alta	Sobrecarga de información.	No se sabe qué información se necesita.

FUENTE: Duncan (1972), in Hatch (1997:89).

Sin embargo, el hecho de que la planificación estratégica se perciba como una herramienta reductora del miedo a la incertidumbre (como se verá más adelante, tiene ciertas propiedades ansiolíticas) no significa que sea la única, ni la mejor manera de enfrentarse a un entorno complejo y cambiante: al formular la trampa del cambio, Mintzberg (1994:201 – 219) postula que los directivos no pueden eliminar la incertidumbre con el uso de la planificación, y que el uso de procesos analíticos de formación de la estrategia impiden a la organización enfrentarse al cambio con otros procesos más eficaces.

Planificación y cambio: “el entorno es turbulento”.

Una evidencia de la naturaleza subjetiva de la incertidumbre es el hecho de que, en muchas ocasiones, se percibe la época en la que se vive como especialmente cambiante, en comparación con las otras épocas, relativamente estables. El hecho de que esta percepción se mantiene con el tiempo sugiere la idea de que “durante el siglo XX el nivel de turbulencia ha ido creciendo progresivamente en muchos sectores” (Ansoff 1984:57). Sin embargo, un nivel tan alto de turbulencia haría imposible la actividad organizada, e inútil cualquier estrategia. Sin que se hayan detectado estudios fiables acerca de la evolución de la tasa de cambio en el entorno desde una perspectiva histórica, puede adelantarse la hipótesis alternativa de que la tasa de cambio puede variar a lo largo del tiempo, y que varía más o menos dependiendo del sector en que se desarrolla la actividad empresarial.

La planificación estratégica resulta especialmente popular en épocas con una baja tasa de cambio, mientras que su uso se reduce cuando la tasa de cambio se incrementa. Sin embargo, los autores de la escuela de la planificación la muestran especialmente adecuada para tratar con entornos especialmente cambiantes, aunque de un modo algo inconsistente: por ejemplo, Steiner (1979)

señala como una propiedad de la planificación que ésta “revela y aclara amenazas y oportunidades futuras” (cfr. XI.1.), aunque una de sus limitaciones es que “el entorno puede resultar diferente del esperado” (cfr. XI.2.1.). Esta ambivalencia frente a la posibilidad de control puede explicarse por el hecho de que el uso de planificación puede influir sobre la percepción que se tiene de la tasa de cambio existente en el entorno:

“La planificación está tan orientada a la estabilidad, tan obsesionada con tenerlo todo bajo control, que una perturbación cualquiera inicia una ola de pánico y de percepciones de turbulencia.”

Mintzberg (1994:208).

Una posible respuesta a un entorno cambiante puede ser, entonces, usar procesos de formación de la estrategia en los que la percepción de turbulencia del entorno sea menos acusada. Los procesos estratégicos de tipo autoritario o simbólico (cfr. Cuadro IX.4.2.a), fundamentados en una *visión* individual o colectiva, respectivamente, pueden dar lugar a percepciones menos inciertas del entorno: la visión consiste en las líneas generales de la estrategia, dejándose para el caso concreto la gestión de los detalles concretos. De esta manera, los cambios estratégicos se hacen menos evidentes y la percepción de incertidumbre disminuye.

Otra posible respuesta a los entornos cambiantes es el uso de procesos estratégicos adaptativos, esto es, basados en el aprendizaje, como pueden ser los procesos transaccionales o generativos (cfr. Cuadro IX.4.2.a.). La capacidad de adaptación, sin la necesidad de cambiar de planes estratégicos continuamente, también puede reducir la percepción de incertidumbre.

Planificación y complejidad: la ilusión de control.

La percepción de que al planificar se está ganando control sobre la organización puede ser ilusoria, es decir, una ilusión de control. Esta ilusión se fundamenta en que “las personas tienden a atribuir sus éxitos a sus acciones y sus fracasos a factores externos” (Makridakis y Wheelwright 1981:127). De este modo, la planificación estratégica va ganando prestigio, hasta adquirir una cierta “función mágica”, especialmente en las actividades de previsión (*forecasting*): se recurre a éstas técnicas aunque no tengan una base racional. Gran parte de los argumentos a favor de las previsiones mediante la planificación del tipo “cuenta más el proceso que el resultado”, o “mejor tener una previsión errónea, a no tener ninguna” pueden estar basados en esta ilusión de control.

Sin embargo, el hecho de que las previsiones de la planificación se acepten como acertadas, aunque no exista ninguna base para creer que pueden ser mejores que las realizadas por otro procedimiento, puede tener ciertos propiedades beneficiosas para la organización:

- Una primera propiedad beneficiosa puede ser el de *asegurar la acción aleatoria*: si se fundamenta el comportamiento en cualquier otra cosa que no sea los resultados de las acciones pasadas (por ejemplo, en las previsiones de la planificación), el comportamiento de la organización se hace menos previsible para el competidor, atenuándose el efecto de señalamiento (cfr. IX.3.2.). Este beneficio suele ser bastante limitado en la práctica, puesto que las previsiones suelen hacerse a partir de la experiencia del pasado.
- Otra propiedad de la planificación es de actuar de *ansiolítico de la dirección* en contextos de gran complejidad organizativa y del entorno. Cuando la dirección percibe que la situación se escapa a su control, debido a esa gran complejidad, existe tendencia a la inactividad. El modelo racional proporciona estructuras simplificadoras que hacen más comprensible el

entorno (Huff 1980), y evita el parálisis de la dirección (independientemente de que esas estructuras describan el entorno acertadamente o no). Este hecho puede explicar el éxito de la planificación en grandes organizaciones, especialmente corporaciones diversificadas, donde la diversidad de productos y mercados incrementa notablemente la complejidad.

- La tercera propiedad es la de actuar de *ansiolítico de los grupos de interés* en la organización. Al no participar directamente en la gestión de la organización, los componentes de estos grupos tienen una información limitada sobre ésta. El saber que la organización planifica hace que estos grupos ganen una cierta ilusión de control: el hecho de planificar hace suponer que el comportamiento de la dirección será responsable y juicioso, y el acceso a los planes estratégicos puede generar la percepción de un mayor conocimiento de las actividades estratégicas de la organización. Por lo tanto, no es de extrañar que los grupos de interés de la empresa (accionistas, analistas financieros, acreedores, incluso directivos corporativos respecto de las divisiones), y de organizaciones como la universidad (suministradores de financiación, como es el caso de la Administración en las universidades públicas) obliguen a planificar a dichas organizaciones.

Esta última propiedad de la organización puede resultar beneficiosa, en la medida que los grupos de interés conozcan las actividades de la organización mediante la planificación. Sin embargo, algunas organizaciones pueden tomar ventaja de estas demandas de información, usando la planificación no porque se crea en sus propiedades, sino porque los agentes externos creen. Se tiene entonces un uso espurio de la planificación, como herramienta de relaciones públicas. La alta probabilidad de que sea utilizada así en las universidades hace conveniente extenderse sobre el particular.

Planificación estratégica como “relaciones públicas”.

Algunos autores han detectado el uso de la planificación como herramienta de relaciones públicas en la universidad. Cohen y March (1976:195) sostienen que en ocasiones los planes “se convierten en anuncios (...). Lo que frecuentemente es llamado plan es un folleto de inversiones, caracterizado por gráficos, pronunciamientos *ex cathedra* de excelencia, y ausencia de información relevante.”. Más que un proceso de formalización de la estrategia, la planificación actúa como una señal para los agentes externos de que los fondos que se le suministrará a la organización se gastarán de manera responsable. Se realiza entonces lo que Benveniste (1972) llama *planificación trivial*, cuyas características merecen ser citadas extensamente:

CUADRO XI.2.2.4.c. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN TRIVIAL.

<p>Existe la tendencia a usar las tendencias del pasado para predecir los desarrollos del futuro, es decir, predecir “más de lo mismo”. Los expertos no hacen preguntas difíciles. Toman el <i>statu quo</i> como dado. No se ponen opciones políticas sobre la mesa...</p>
<p>Los ejercicios de planificación trivial están bien publicitados... Todo el mundo está invitado a participar y decir lo que piensa. El plan se publica y distribuye ampliamente. El documento está hermosamente editado, y cuanto menos contenido tiene, más largo es.</p>
<p>La planificación trivial es secuencial... En cuanto un conjunto de expertos ha hecho sus recomendaciones, otro conjunto está estudiando el mismo problema u otra variante adecuada... Gran parte de la planificación trivial es llevada a cabo por organismos efímeros: grupos de trabajo, comisiones, etc. Estos organismos tienen la doble ventaja de confiar en prestigiosos agentes externos, que añaden visibilidad al organismo, y de dar a esos expertos un tiempo insuficiente para encontrar cómo pueden llevarse los cambios a cabo..</p>
<p>La planificación trivial tiende a ser usada por conservadores... dado que los movimientos planificadores adoptan una ideología moderadamente reformista, y dado que la planificación se percibe como un intento de llevar cambios a cabo, la aportación de legitimidad tecnocrática es útil para políticas de tipo conservador.</p>

FUENTE: Benveniste (1972: 107 – 109), in Mintzberg (1994:217 – 218).

Una planificación de este tipo puede provocar disfuncionalidades organizativas de naturaleza diversa, dependiendo si existe intención de llevar a cabo las indicaciones de la planificación trivial o no.

- El mayor inconveniente de la planificación estratégica que no se lleva a cabo es el mal uso de recursos: el talento organizativo y estratégico de la organización se emplea para elaborar estrategias que nadie piensa llevar a

cabo. En consecuencia, dicho talento no se utilizará para crear la estrategia real.

- Si, por el contrario, se lleva a cabo la estrategia planificada, existen otros problemas: confiar excesivamente en un proceso racional de elaboración de la estrategia puede afectar a competencias organizativas con las que la organización elaboró su estrategia en el pasado (creatividad, iniciativa, capacidad de visión estratégica). Tal puede ser el caso de una compañía flexible o innovadora obligada a planificar por sus proveedores de financiación. Las características de la planificación trivial indicadas en XI.2.2.4.c muestran que las estrategias elaboradas de esta manera serán una reiteración de las estrategias existentes, eliminando posibles estrategias emergentes más creativas.

En consecuencia, los efectos de la planificación estratégica como relaciones públicas serán previsiblemente negativos. Este tipo de planificación, en la que todo el mundo quiere ganar control (los agentes externos sobre la organización, y la organización sobre los agentes externos), conduce a la pérdida de control, al distorsionarse la transmisión de información entre grupos de interés y organización y reprimirse la formación de la estrategia. Los únicos que ganan control son los planificadores, al tener el control político del proceso (cfr. XI.2.2.3.).

XI.2.3. FALACIAS DE LA PLANIFICACIÓN.

La afirmación de la existencia de falacias en la planificación representa una crítica más fundamental a la planificación estratégica. Los enunciados de las trampas de la planificación presentaban disfuncionalidades de la planificación que aparecían al poner ésta en práctica. En consecuencia, se ponía en cuestión la *eficacia real*³ de la planificación. Al formular las falacias de la planificación, Mintzberg (1994:cap. 5) pone en cuestión los supuestos básicos sobre los que se justifica la planificación, cuestionándose incluso la *eficacia potencial* de la planificación: aunque se planificara esquivando todas las trampas, sólo se conseguiría poner en evidencia las falacias. De ahí que Edelman (1972:14) sostenga que un experto es alguien que sabe lo suficiente de un tema para evitar todas las trampas camino de una gran falacia.

En el cuadro XI.2.3.a. se formulan las asunciones básicas (esto es las hipótesis no expresadas, asumidas de forma explícita) de la planificación estratégica, y la falacia derivada de su falsedad explícita. Seguidamente, se expondrá la justificación realizada, fundamentalmente por Mintzberg, de la existencia de estas falacias.

³ Sobre los conceptos de “eficacia potencial” y “eficacia real”, cfr. VII.3.2., donde se definen para la organización.

CUADRO XI.2.3.a. ASUNCIONES Y FALACIAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Asunción de la predeterminación: dado que el contexto de la elaboración de la estrategia es estable, o al menos predecible, tanto el proceso como sus consecuencias (las estrategias) pueden ser predeterminadas.

FALACIA DE LA PREDETERMINACIÓN.

Asunción de la separación: el pensamiento debe ser separado de la acción, la estrategia de las operaciones, los pensadores de los actores, y en consecuencia, los “estrategas” de los que ponen en práctica las estrategias.

Asunción de la cuantificación: el proceso de elaboración de la estrategia se dirige mediante información dura, esto es, integrando agregados cuantitativos acerca de “hechos” de la organización y su entorno.

FALACIA DE LA SEPARACIÓN.

Asunción de formalización: el proceso de planificación estratégica puede ser programado mediante el uso de sistemas formales.

FALACIA DE LA FORMALIZACIÓN.

El análisis produce la síntesis.

LA GRAN FALACIA DE LA PLANIFICACIÓN.

FUENTE: elaboración propia, a partir de Mintzberg (1994:221 – 224).

XI.2.3.1. LA FALACIA DE LA PREDETERMINACIÓN.

La cuestión tratada en este punto es la posición de la planificación respecto de la previsión del futuro. Según Dimma (1985) las organizaciones y los directivos pueden enfrentarse al futuro de las maneras siguientes:

- Ignorándolo.
- Prediciéndolo.
- Controlándolo.
- Reaccionando frente a él.

La primera y la última forma no son propias de la planificación estratégica. Al planificar, las organizaciones intentan, bien predecir el futuro (forecasting) o bien controlarlo. Según Mintzberg (1994:227 – 254), las argumentaciones de base de las técnicas de previsión de la planificación estratégica no se sostienen al enfrentarse a su aplicación práctica: la no verificación de dichas argumentaciones (el futuro puede ser previsto o controlado) hace inviable la previsión del futuro, y por tanto la planificación estratégica: éste es el contenido de la *falacia de la predeterminación*.

Efectivamente, la eficacia de la planificación estratégica depende de su capacidad de predecir cómo será el entorno durante la ejecución de los planes. Al no existir probabilidades sobre qué sucedió en el pasado, ni hechos registrados sobre el futuro, la única forma de predecir el futuro es mirar al pasado. ¿Es suficiente esto para realizar una buena previsión? Al parecer, no siempre. Existen evidencias de que un entorno cualquiera, sea una economía nacional o un sector industrial, evoluciona de una forma extraordinariamente irregular: existen largos periodos de *cambios regulares*, de carácter cíclico y con patrones de comportamiento predecibles a partir de extrapolaciones del pasado, alternados con *cambios discontinuos*, que suceden de una vez y sin ninguna relación (al menos visible antes de que se produzcan) con hechos del pasado (cfr. Miller y Friesen 1984).

La primera dificultad que se presenta es la de saber *cómo será el cambio que se producirá en el futuro*: incremental o discontinuo. Pueden preverse los cambios regulares, pero no los discontinuos. El principal problema que presentan éstos es que no se tiene conocimiento de las reglas causales que los gobiernan hasta después de haberse producido, por lo que resulta difícil elaborar un modelo que prediga su comportamiento *a priori* (Makridakis 1989). Algunos autores (entre ellos, Ansoff 1984) apuntan como técnica de previsión válida la predicción de sorpresas estratégicas mediante la detección de señales débiles en el entorno: sin embargo, la utilización de esta técnica es problemática debido a la gran cantidad de esas *señales débiles*, y a las dificultades adicionales de los mecanismos de memoria selectiva (sólo se recuerdan los aciertos, subestimándose la complejidad de la metodología existente). Para otros autores (Mintzberg 1994:233) la única posibilidad de enfrentarse a esta situación es la de conocer profundamente las reglas del juego del sector, que llevan incorporado un gran volumen de conocimiento tácito (Polanyi 1966): aunque la tasa de fracasos sea también elevada, el uso de la intuición puede dar mayores posibilidades de éxito.

En lo relativo a la *naturaleza de la incertidumbre* (cfr. cuadro XI.2.2.4.a), parece que la planificación puede ser válida, hasta ciertos límites, para tratar la dimensión de la *complejidad* (si se tiene la capacidad de procesamiento de información adecuada), pero su rendimiento disminuye fuertemente con el aumento de la *tasa de cambio*: un buen contexto para la planificación es aquel en que se producen pocos cambios discontinuos o ninguno: si todos los cambios son regulares, puede predecirse el comportamiento del entorno en el futuro a partir de su comportamiento en el pasado, tarea para la que son especialmente adecuadas las técnicas analíticas de análisis externo propias de la planificación estratégica.

A pesar de lo dicho anteriormente, la planificación tiene la máxima utilidad, según sus partidarios, en entornos con una alta tasa de cambio, denominados también entornos turbulentos (cfr. Steiner 1979:43,45). Sin embargo, y a pesar de que es relativamente raro presenciar épocas histórica de alta tasa de cambio (cfr. Mintzberg 1994:201 – 208), parece que en muchas ocasiones tasas de cambio moderadas, como las derivadas de las reacciones de los competidores o de factores fuera del control de la organización pueden hacer fracasar un plan.

Según Mintzberg (*op.cit.*:239), ello se debe a que la planificación puede ser compatible con la *estrategia*, puesto que ambas tratan de crear un patrón de comportamiento estable en la organización: la estrategia deliberada consiste en intentar imponer un curso de acción estable en la organización, mientras que la estrategia realizada consiste en la consecución de un patrón de comportamiento estable en la organización. Sin embargo, no lo es con *el proceso de elaboración de la estrategia* en épocas en que se exige un cambio radical, en el que se desea cambiar el comportamiento organizativo.

De este modo, la planificación estratégica serviría para llevar a cabo una estrategia ya creada y en la que tienen lugar pocos cambios, pero no para elaborar una estrategia en un contexto en que la propia puesta en práctica exige cambios ad hoc (como se verá más adelante, en la argumentación acerca de la *falacia de la separación*). La tipología de Hart (1992) permite hacer las comparaciones entre procesos, y no entre procesos y herramientas: el proceso analítico de formación de la estrategia daría peores resultados que otro tipo de procesos (como los procesos autoritario, transaccional y generativo) en entornos con una elevada tasa de cambio. En la tabla siguiente se muestran algunas de las posibles disfuncionalidades de la planificación en este tipo de contexto, mostrando los supuestos implícitos del proceso analítico y la realidad:

CUADRO XI.2.3.1.a. SUPUESTOS DE LA PLANIFICACIÓN ACERCA DE LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA, Y CONFRONTACIÓN CON LA REALIDAD.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ELABORACION DE LA ESTRATEGIA
“Cuando se elabora la planificación, y se analizan datos históricos, el mundo permanece quieto (...) al menos permanece estable, o al menos evoluciona según lo previsto, de modo que los planes pueden ponerse en práctica) (239).	El mundo puede cambiar de modo discontinuo mientras se elabora la estrategia, por lo que los resultados de las previsiones pueden estar equivocados.
La puesta en práctica es un <i>proceso estático</i> , en el que todo sucede según lo previsto.	La puesta en práctica es un <i>proceso dinámico</i> , con componentes de aprendizaje: “las buenas ideas no aparecen según un calendario” (Anthony 1965).
La escuela de la planificación <i>condena la dirección de crisis</i> : el directivo debe evitarlas, comportándose como un director de orquesta.	Partiendo de la base de que el directivo no tiene un control total de su entorno, parte de su trabajo consiste en resolver crisis (Mintzberg 1973).
Distinción <i>a priori</i> entre decisiones estratégicas (long range) y decisiones tácticas (short range).	El carácter estratégico o táctico de una decisión no puede conocerse hasta que ésta haya sido tomada y se hayan observado las consecuencias.

FUENTE: Mintzberg (1994:239 – 245).

De lo aquí indicado, podría deducirse que la planificación es inútil, y una práctica a abandonar, dado que es un mal método de tener en cuenta el futuro a la hora de elaborar la estrategia: sin embargo, debe reconocerse con Makridakis que:

Aunque las predicciones puedan ser inadecuadas y lo sigan siendo en el futuro, dado que el futuro sólo puede ser predicho extrapolando el pasado, y es altamente probable que el futuro sea sustancialmente diferente del pasado, ninguna planificación

es posible sin predicciones ni estimaciones de la incertidumbre.

Makridakis 1989, in Mintzberg 1994:234.

¿Qué se ha hecho para reducir la posible sensibilidad del rendimiento de la planificación a la incertidumbre provocada por el entorno? Algunas respuestas han sido:

- La planificación como herramienta de control del entorno, frente a la planificación como predicción del comportamiento del entorno.
- La elaboración de escenarios, y su uso en la planificación contingente.

Planificación como control.

En toda la argumentación expuesta anteriormente, la planificación estratégica es concebida como una herramienta con la que, entre otras cosas, la organización intenta obtener un mayor conocimiento de un entorno sobre el que tiene escaso, o nulo, control. Sin embargo, puede intentarse una aproximación alternativa al problema: hacer que la organización imponga sus planes al entorno, es decir, mediante la planificación la organización establece las reglas del juego (*enacts*, según la terminología de Weick (1979)).

Evidentemente, para que esto sea posible la organización debe tener un cierto carácter de sistema cerrado: la organización puede afectar al entorno, mientras que el entorno no puede afectar a la organización. Esto supone tener una situación de monopolio u oligopolio en el mercado de productos y un acceso fácil a las cantidades suficientes de factores productivos a un precio razonable. Este hecho puede afectar a la totalidad de la estructura económica de la sociedad en que esta organización actúa, dado que la planificación sustituye al mercado (Galbraith 1967).

El problema de este planteamiento reside en su posibilidad de realización práctica: los cambios sociales y económicos asociados a la globalización de la economía (entre otros, las tecnologías de la información y la liberalización de la economía, especialmente del comercio internacional) ha hecho que la competencia en la mayoría de los sectores industriales sea mayor ahora que en el pasado (cfr. Grant 1996:cap. 13). La respuesta de la comunidad académica a este hecho parece tender a incrementar el papel del análisis interno, mediante el desarrollo de recursos y capacidades a través de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen 1997), y el desarrollo de una estrategia institucional de creación de redes de influencia con agentes relevantes del entorno, generalmente mediante miembros del consejo de administración con capacidad de influencia (Le Joly 1998).

Elaboración de escenarios y planificación contingente.

La planificación mediante el uso de escenarios ya fue descrita en X.6.1. como uno de los modos de planificación estratégica: en esencia se trata de un procedimiento analítico de análisis externo consistente en proyectar diferentes escenarios (como los *war games* desarrollados por los planificadores del ejército de los EE.UU.)⁴ entendidos como posibles evoluciones futuras del entorno a las que se asigna un cierto grado de probabilidad. El uso de escenarios, aunque en algunos casos se ha revelado como útil, presenta múltiples problemas (Mintzberg 1994:248 – 251):

El desarrollo de escenarios exige disponer de un gran volumen de recursos: sólo grandes instituciones (como el ejército de los EE.UU. en el ejemplo anterior) pueden pretender disponer de un panorama más o menos exhaustivo. El resto de organizaciones deberá conformarse con un número limitado de recursos.

⁴“Changing winds of U.S. defense strategy.” International Herald Tribune, 27/28 de mayo de 2000.

El disponer de múltiples alternativas no ahorra el trabajo (ni el riesgo) de decidirse por alguna de ellas en algún momento.

Ansoff (1984:317 – 318) indica problemas de tipo organizativo relativos a las predicciones en general y a los escenarios en particular que pueden hacer inservibles las predicciones, a pesar de ser correctas, debido al retraso en que éstas se tienen en cuenta. Indica cuatro tipos de retrasos:

- Debidos a los sistemas (los procedimientos administrativos dificultan que la información tenga la difusión necesaria).
- Debidos a la necesidad de verificar la información en que se fundamentan las predicciones.
- Debidos a que los resultados de las previsiones resulten ser una amenaza, desde el punto de vista político para los directivos.
- Un escenario no familiar, o que resulte contrario a las intuiciones de los directivos, será rechazado o recibirá poca atención por parte de éstos.

En cualquier caso, la técnica de planificación asociada al desarrollo de escenarios es la planificación contingente, esto es, la creación de planes alternativos para tratar con diferentes escenarios (Wack 1985). Una planificación de este tipo, sin embargo, tampoco está libre de críticas (Mintzberg 1994:252 – 254):

Además de la gran cantidad de recursos que supone elaborar planes contingentes (mayor, si cabe, que la determinación de escenarios), una planificación del tipo “si esto ..., si lo otro...” es muy probable que no genere compromiso entre los miembros de la organización, puesto que contribuye en poco a reducir su incertidumbre sobre el futuro. Un plan resultante de un proceso visionario (esto es, menos articulado y obtenido de modo no analítico) puede ser más efectivo en este sentido.

Otra ventaja de los planes visionarios (por así decirlo) frente a los planes contingentes es que los últimos no incitan a la acción: los directivos son incitados a esperar, no a actuar, por lo que pueden ser víctimas de “parálisis por análisis”.

Finalmente, puede ejecutarse un plan de contingencia no porque se necesite, sino porque se disponga de él y se haya elaborado, hecho que sucede con frecuencia en el ámbito militar.

XI.2.3.2. LA FALACIA DE LA SEPARACIÓN.

Si se examinan críticamente las diferentes etapas del proceso de planificación (cfr. X.3), se encuentra una voluntad de separación entre la formulación de la estrategia, y su elaboración y puesta en práctica (muchas veces esta última actividad no aparece en los modelos de planificación). Las funciones de una y otra actividad están netamente definidas en el modelo.

- La *formulación de la estrategia* consiste en tomar decisiones caracterizadas como estratégicas (importantes) mediante métodos analíticos. Es responsabilidad de la alta dirección, ayudada por los planificadores. Ambos cuentan con la información obtenida en las fases previas de la planificación estratégica.
- La *implementación* (término que unas veces tiene un cierto sentido de elaboración, y otros de puesta en práctica) *de la estrategia* consiste en descomponer y elaborar para su puesta en práctica las decisiones estratégicas tomadas en la fase de formulación. Es responsabilidad de la línea media de la organización.

Esta separación se fundamenta en la creencia, por parte de los autores de la

“escuela de la planificación”, en que la formulación de la estrategia debe estar separada de su puesta en práctica. Esto se debe a que la tarea de los que formulan la estrategia es fundamentalmente intelectual y analítica: exponer a estas personas (la alta dirección) al caos controlado del día a día en las organizaciones les impediría realizar su tarea adecuadamente. Dicho de otro modo, la orientación a la acción y en consecuencia al corto plazo, excluye la orientación al pensamiento y al largo plazo. Este hecho da lugar a una cierta “división del trabajo”, con las consecuencias siguientes (Mintzberg 1994:290):

- Los planificadores están totalmente separados de las etapas del proceso estratégico relativas a la puesta en práctica de las estrategias planificadas, y son ajenos, si no contrarios, a las posibles modificaciones de esas estrategias resultado del aprendizaje estratégico.
- Por otra parte, los directivos que creen en la planificación estratégica se separan de las etapas de puesta en práctica del proceso estratégico. La actividad de “planificar” y “elaborar la estrategia” está netamente separada de otras actividades, a veces de forma fuertemente simbólica: se lleva a cabo fuera del puesto de trabajo habitual (retiros en el campo) e incluso del horario habitual. Tal como se ha indicado, dicha estrategia se elaborará a partir de la información “dura” (cuantitativa) suministrada por los sistemas de información para la dirección.

Otra de las razones por las que debe separarse pensamiento y acción, según la escuela de la planificación, es la secuenciación entre las dos actividades: se cree que “las organizaciones deben completar su pensamiento antes de empezar a actuar” (*op.cit.*:282). De dicha creencia se deduce la posibilidad de separar las actividades de pensamiento de las de acción, dado que cuando se actúa no parece necesaria capacidad de aprendizaje y análisis (que en todo caso se realizaría *a posteriori*, en la fase de control). Es interesante destacar que dicha creencia se fundamenta en los supuestos implícitos rebatidos en la

formulación de la falacia de la predeterminación: sólo es posible completar el pensamiento, y después actuar, si el entorno de la organización se comporta de la forma prevista en la elaboración de los planes (*op. cit.*: 228).

Para Mintzberg, la separación entre pensamiento y acción reduce de manera significativa el rendimiento de los procesos de elaboración de la estrategia: las posibles ganancias de productividad de la función directiva procedentes de la división del trabajo arriba expresada no compensan las pérdidas derivadas de la no incorporación a la elaboración de la estrategia de información recogida de manera informal durante el día a día de la gestión: esta falsa ganancia de eficiencia constituye la *falacia de la separación*.

En consecuencia, en contra de la postura de los autores de la escuela de la planificación, se postula que la elaboración de la estrategia será más eficaz si los que la elaboran se encargan de su puesta en práctica. Aunque los que elaboren la estrategia puedan percibir pérdidas de eficiencia por estar inmersos en el fragor del “día a día”, esta inmersión les permite adquirir un conocimiento no formalizado, llamado por algunos conocimiento tácito (Polanyi 1966, Nonaka y Takeuchi 1995) o información blanda (Mintzberg 1989:cap. 1), esencial para la toma de decisiones. Además, el estar implicados en la puesta en práctica les permite modificar la estrategia planificada, bien para responder a las acciones de los competidores, bien porque el conocimiento adquirido les permite una mejor toma de decisiones.

Problemas de la separación entre pensamiento y acción.

Al principio del epígrafe, se ha visto como en la formulación de la estrategia se toman las decisiones *estratégicas*, y en la elaboración las decisiones *tácticas*. La diferenciación entre lo estratégico y lo táctico reside en la *importancia* que tenga la decisión para la organización. El carácter de importante de una

determinada decisión se caracteriza por ser subjetivo y, sobre todo, cambiante: algo que es estratégico hoy puede ser táctico mañana, y viceversa (Mintzberg 1994:256 – 257). El conocimiento a través de la acción puede ser una buena forma (al menos, la más rápida) de saber si una decisión es importante (y por tanto, estratégica).

La separación del pensamiento y la acción hace que la información que se utiliza en la elaboración de la estrategia sea información cuantitativa, obtenida a través de sistemas de información para la dirección. Una razón para preferir este tipo de información a otros es el plus de credibilidad asociado a una información cuantitativa y estructurada. Algunos autores (ver cuadro XI.2.3.2.a) aportan argumentos razonables que cuestionan esa afirmación.

CUADRO XI.2.3.2.a. LAS ENTRAÑAS BLANDAS DE LA INFORMACIÓN DURA.

La información dura frecuentemente es de alcance limitado, y frecuentemente fracasa en abarcar importantes factores no económicos y no cuantitativos.
Mucha información dura esta demasiado agregada para su uso efectivo en la elaboración de la estrategia.
Mucha información dura llega demasiado tarde para ser usada en la elaboración de la estrategia.
Finalmente, una sorprendente cantidad de información dura no es fiable.

FUENTE: Mintzberg et al. (1998:70 – 71).

Confiar exclusivamente en la información cuantitativa para elaborar la estrategia, aunque se tengan garantías de su fiabilidad, supone desperdiciar recursos clave para la elaboración de la estrategia: por las características de su puesto de trabajo, especialmente en los papeles interpersonales (asociados al poder formal) la alta dirección puede acceder a información de gran importancia, muchas veces no cuantitativa (Mintzberg 1989: cap.1). Este carácter no cuantitativo lleva a que sea el directivo personalmente quien capte,

procese y difunda (en los papeles informativos) esa información: el aislamiento del día a día podría hacer que en un caso límite el directivo no accediera a dicha información, y un proceso muy formalizado de elaboración de la estrategia conduciría a no aprovechar esa información.

CUADRO XI.2.3.2.b. ROLES DESEMPEÑADOS POR LOS DIRECTIVOS.

INTERPERSONALES	Cabeza visible. Líder. Enlace.
INFORMATIVOS	Monitor. Difusor. Portavoz.
DECISORIOS	Emprendedor. Gestor de anomalías. Asignación de recursos. Negociador.

FUENTE: Mintzberg (1989:15).

Abundando en lo anterior, el contacto con el día a día mantiene al directivo en contacto con la realidad: por el contrario, la confianza exclusiva en la información cuantitativa desconecta a los directivos de esa realidad. Ejemplos como el uso del PPBS en la dirección de la guerra del Vietnam apoyan esta afirmación (cfr. Mintzberg 1994:271).

Otro problema de la separación de pensamiento y acción consiste en que la determinación de fuerzas y debilidades a partir del análisis interno de modo exclusivamente analítico, puede resultar defectuosa en ocasiones, debido a dos motivos:

- Resulta frecuente que las valoraciones sean sesgadas: existe una tendencia a valorar las fuerzas (u oportunidades) de forma más realista que las debilidades (o amenazas), incluso en obras de referencia como Ansoff (1965), y Learned *et al.* (1965).
- Tal como sucede con la diferenciación “estratégico / táctico”, la categorías

“fuerza / debilidad” y “amenaza / oportunidad” dependen de la situación concreta: una fuerza en un contexto es una debilidad en otro. Por tanto, permanecer aislado del contexto general puede llevar a establecer de manera defectuosa la distinción entre amenazas y oportunidades, en detrimento de la calidad del análisis interno (Hofer y Schendel 1978). En consecuencia, no pueden separarse fuerzas y debilidades una de otra, ni de sus contextos específicos, ni de las acciones a las que se dirigen. El pensamiento debe tener lugar en el contexto de la acción (Mintzberg 1994:279).

Finalmente, existen fundadas razones para imputar a la separación entre pensamiento y acción gran parte de los fracasos (no menos del noventa por ciento, según Peters y Waterman 1982) en la implementación de la estrategia. Puede argumentarse que “todo fallo de implementación es, por definición, un fracaso de la formulación” (Mintzberg 1994:285), debido a la separación entre los dos, por diferentes motivos:

- Como se indicó en la falacia de la predeterminación, la separación entre pensamiento y acción hace que el entorno puede cambiar, sin que lo perciba a tiempo el formulador.
- En ocasiones, la estrategia formulada puede contar con la oposición de los encargados de ponerla en práctica. La responsabilidad de este hecho es atribuible, en primer lugar, a los formuladores, quienes deben tener en cuenta los valores y creencias de los encargados de poner en práctica la estrategia.
- Finalmente, un plan estratégico acaba siendo una narración (Giroux 2000) que puede ser interpretada de diferentes maneras por personas con situaciones diferentes. Este hecho también debe ser tenido en cuenta por quienes elaboran el plan estratégico.

A modo de conclusión provisional de lo expuesto hasta ahora, parece que el proceso de formulación y puesta en práctica de la estrategia puede gestionarse mejor con un proceso de aprendizaje en el que la formulación y la puesta en práctica tienen lugar prácticamente de forma simultánea.

La re-uni6n del pensamiento y la acci6n.

La modalidad racional del proceso estrat6gico, tal como se ha visto hasta el momento, no es especialmente buena en la coordinaci6n entre pensamiento (formulaci6n de la estrategia) y acci6n (elaboraci6n y puesta en pr6ctica de la estrategia). ¿C6mo responden otros tipos de proceso estrat6gico a ese reto? B6sicamente hay dos caminos:

- *El formulador implementa* (proceso centralizado): en este caso, pensamiento y acci6n est6n unidos porque es la misma persona la que realiza las dos actividades. Ser6a la respuesta propia del proceso autoritario (cfr. cuadro IX.4.2.a).
- *El implementador formula* (proceso descentralizado): la estrategia es elaborada por aquellos que la ponen en pr6ctica. Es la soluci6n adoptada por aquellos que llevan a cabo procesos transaccionales o generativos (cfr. cuadro IX.4.2.a).

Weick (1979) da un argumento poderoso a favor de la no separaci6n de pensamiento y acci6n. Seg6n este autor, cuando nos enfrentamos a una situaci6n realmente nueva (una situaci6n de cambio discontinuo como la descrita en XI.2.2.4.) se necesita informaci6n nueva, que s6lo puede obtenerse al actuar, para realizar una acci6n y un pensamiento posteriores m6s efectivos. En este sentido, un plan estrat6gico puede ser un est6mulo a la acci6n: sin embargo, se ha de ser consciente de que se est6 utilizando una herramienta (la

planificación estratégica) para un contexto diferente al que fue concebida (el proceso estratégico analítico), por lo que los planes estratégicos deberán tener un contenido diferente: en vez del *modelo sinóptico* de planificación, prescrito por la escuela de la planificación, puede ser más útil en ciertos contextos, un *modelo incremental* de planificación (cfr. X.6.3). En cualquier caso, aunque el pensamiento deba preceder a la acción, debe seguirlo también, a riesgo de impedir la acción si no se actúa de este modo (Mintzberg 1994:293).

XI.2.3.3. LA FALACIA DE LA FORMALIZACIÓN.

Como ya se vio en XI.1.1, Steiner (1979:49) enuncia una importante hipótesis implícita en la finalidad de la planificación estratégica: las únicas alternativas para la elaboración de la estrategia son la planificación estratégica, o bien la suerte o contar en la organización con un “genio intuitivo”. En consecuencia, la planificación se concibe como un procedimiento alternativo a la intuición para elaborar la estrategia. Se pretende que las capacidades de prever los cambios discontinuos, de controlar el entorno y de ser creativo sean propias del sistema, no necesariamente de un individuo.

Mintzberg (1994:294 – 321), por el contrario, considera falaz la suposición de que el proceso de formación de la estrategia pueda ser formalizado, esto es, de que pueda diseñarse un sistema cuyo resultado final fuera igual a la que elaboraría un “genio intuitivo”. En sus propias palabras:

“No se han encontrado evidencias de que algún sistema de planificación estratégica, por elaborado o famoso que sea, haya tenido éxito en capturar (no digamos mejorar) el confuso proceso informal por el que las estrategias se desarrollan realmente”.

Mintzberg 1994:296 – 297.

Este es el contenido de la llamada *falacia de la formalización*: la argumentación consiste en que existen dos posibles formas de realizar un razonamiento complejo (como es el caso de la elaboración de la estrategia), que a falta de mayor precisión, llamaremos análisis e intuición. Según la argumentación expuesta, los resultados son mucho más pobres al elaborar una estrategia mediante el análisis, esto es, el punto central de la elaboración de la estrategia no puede ser formalizado.

Análisis e intuición.

Más arriba se hablaba de las dos formas de llevar a cabo un razonamiento: el análisis y la intuición. Se trata de dos formas de pensamiento consideradas, al menos en un primer momento, como diferentes y en cierto modo opuestas, cuyas características se indican en el cuadro XI.2.3.3.a.

No existe acuerdo acerca de si se trata de una diferencia sustancial, o de dos formas diferentes de un mismo modo de razonar. De hecho, pueden encontrarse dos posturas opuestas:

Los partidarios de una postura, adoptada por Mintzberg (1989:55), sostienen que existe una diferencia radical entre los dos modos de razonamiento, que tiene además una base fisiológica (Ornstein 1972):

- El hemisferio derecho del cerebro es especialmente activo en procesos asociados con la percepción espacial, la interpretación del lenguaje corporal no verbal, el tono de voz y las emociones en general. Se trataría del lugar donde radica la intuición.
- Por el contrario, el hemisferio izquierdo está especialmente asociado al lenguaje, y varias formas de lógica y procesos de pensamiento sistemáticos. Es el lugar donde se desarrolla el análisis.

CUADRO XI.2.3.3.a. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS Y LA INTUICIÓN EN EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN.

ANÁLISIS	INTUICIÓN
Procedimiento analítico.	Procedimiento sintético.
Aumenta la capacidad de obtener, procesar, agregar y consolidar la información.	Necesario para internalizar la información (comprender la información y obtener conocimiento).
Pensamiento convergente y deductivo: a partir de categorías preestablecidas se obtienen las alternativas.	Pensamiento divergente e inductivo: las categorías se establecen después de determinar las alternativas.
Pensamiento lineal, secuencial y ordenado.	Pensamiento holístico, relacional y simultáneo.

FUENTE: Elaboración propia.

Además, parece que no todas las personas desarrollan las dos facultades por igual (Doktor 1978): existen personas que desarrollan gran parte de sus razonamientos con el hemisferio izquierdo (personas analíticas), y otras con el derecho (personas intuitivas). El uso de un método u otro de razonamiento podría llegar a determinar la profesión: puede aventurarse que gran parte de planificadores e ingenieros serían personas analíticas, y que políticos y directivos serían personas intuitivas.

En definitiva, la intuición sería un modo específico de pensamiento, identificable con las siguientes cualidades (Bunge 1972):

- Percepción (capacidad de interpretación, identificación rápida, entendimiento claro).
- Imaginación (capacidad de representación, imaginación creativa, habilidad en crear metáforas).

- Razonamiento (inferencia catalizadora, sentido común, capacidad de síntesis).
- Valoración (buen juicio, pronesis, discernimiento y conocimiento).

La postura contraria, representada por H. Simon, sostiene que la intuición no es diferente del análisis: lo que llamamos intuición no es más que la organización de conocimiento existente de manera que la identificación del conocimiento necesario y el acceso a éste se realicen rápidamente. En definitiva, sólo existiría análisis, y la intuición no sería más que “análisis convertido en hábito” (Simon 1987).

Análisis, intuición y planificación estratégica.

La planificación estratégica, a la luz de la dicotomía análisis / intuición, puede entenderse como la herramienta para elaborar la estrategia usada en el proceso analítico: al menos en su formulación prescriptiva, se trata de un proceso secuencial y analítico (se resuelve el problema de elaborar la estrategia descomponiendo en diferentes partes el proceso) en el que las categorías (interior y exterior de la organización, fuerzas competitivas, cadena de valor) están establecidas de antemano (cfr. X.3). De este modo, al menos en apariencia, la planificación estratégica aprovecha la popularidad del método científico (también de tipo analítico e hipotético – deductivo), y se presenta como una de las formas científicas de dirigir.

Sin embargo, no se puede decir que la planificación estratégica haya realizado la tarea de análisis científico y estandarización que llevó a cabo Taylor para los trabajos manuales y repetitivos. Tal como se ha visto en X.3, en las prescripciones sobre planificación, la etapa de evaluación y selección de la estrategia es una *caja negra*. A diferencia de lo que ocurre con las etapas anteriores (auditorías interna y externa) y las posteriores (elaboración de la

alternativa) no existen técnicas establecidas para estas fases: por tanto, no se puede afirmar que se haya sistematizado la tarea de crear estrategias, y no puede hablarse en propiedad de una *organización científica del trabajo directivo*.

El examen de las circunstancias y el contexto en el que generalmente se desarrolla el trabajo directivo muestra que la dirección es una actividad más intuitiva que analítica (Mintzberg 1989:56 – 62):

- En los papeles informativos y los papeles interpersonales (cfr. cuadro XI.2.3.2.b), el directivo adquiere y difunde información de características asociadas a la intuición: rumores o impresiones obtenidos de manera informal, a través de la relación personal directa, y difícilmente transmisibles de otro modo que no sea también esa relación directa.
- El trabajo del directivo está muy ligado a la acción, y no tanto a la reflexión (cfr. en XI.2.3.2 la falacia de la separación). Mientras actúa, el directivo obtiene y genera un conocimiento intuitivo: la acción es simultánea y relacional (visión global de la problemática de la organización) y experimental (en el sentido de que actúa por ensayo de error, o si se prefiere, por inducción).

La conclusión final es que, por ser la planificación un proceso analítico y la dirección una actividad fuertemente intuitiva, no es posible sustituir al “genio intuitivo” por las técnicas de planificación estratégica:

“Existe una diferencia fundamental entre los procesos directivos informales e intuitivos, tales como la internalización de la información y la creación de una nueva estrategia; respecto de los formales y analíticos, como la planificación, basados en la descomposición y la formalización.”

Mintzberg (1994:320).

XI.2.3.4. LA GRAN FALACIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁵.

Del razonamiento de la falacia de la formalización (e indirectamente de las anteriores) se deduce el contenido de la gran falacia de la planificación estratégica:

“Dado que el análisis no es la síntesis, la planificación estratégica no es la formación de la estrategia”.

Mintzberg (1994:320).

Por tanto, usar la planificación estratégica para elaborar la estrategia constituye un importante error conceptual, dado que se está usando del análisis para obtener a lo que sólo puede llegarse por la síntesis. Una valoración crítica de esta afirmación exige detenerse en las similitudes, relaciones y diferencias entre *análisis* y *síntesis*.

Análisis y síntesis.

El concepto análisis presenta múltiples significados⁶, algunos de ellos contradictorios. Sin embargo, en la exposición se emplea este término en el mismo sentido que en gran parte de la literatura filosófica y científica actual. Suele entenderse *análisis* como la descomposición de un todo en sus partes. Generalmente esta descomposición es de orden lógico o mental, por lo que podemos hablar de *análisis* de un concepto en tanto que investigación de los

⁵ Este apartado es el resultado de aplicar al contexto de la planificación estratégica con el contenido de las voces *análisis* y *síntesis* en Ferrater Mora, J. (1979) *Diccionario de Filosofía* (4 vols.) Alianza Diccionarios.

⁶ Podemos distinguir, entre otros, el sentido *matemático* (solucionar un problema mediante ecuaciones, como en la geometría analítica y el análisis matemático, empleado a veces por Descartes en la *Geometría* y las *Regulae*, en las que el análisis sustituiría al silogismo aristotélico como método de razonamiento), el *filosófico* (el que aquí se describe), y el *psicológico y terapéutico* (sinónimo de psicoanálisis).

subconceptos con los cuales en concepto en cuestión ha sido construido, o de análisis de una proposición en tanto que investigación de los elementos que la componen. En todos los casos se contrapone el concepto de *síntesis*, la cual es una composición de lo previamente descompuesto.

Este es el significado que Descartes da en estos conceptos en el *Discurso del método*, concretamente en las llamadas *regla del análisis* y *regla de la síntesis*. El texto de dichas reglas es:

- Regla del análisis: “Dividir cada una de las dificultades que se examinan en tantas partes como se pueda y como sea necesario para mejor resolverlas.”
- Regla de la síntesis: “Conducir por orden mis pensamientos, comenzando por los objetos más simples y más fáciles de conocer, para remontar poco a poco, como gradualmente, al conocimiento de los más compuestos.”

De este modo, análisis y síntesis son dos métodos de conocimiento, no necesariamente contrapuestos (la recomposición mediante la síntesis de las partes obtenidas en el análisis nos permite obtener de nuevo el todo original).

La etimología de *síntesis* identifica a la palabra con la idea de composición, o de paso de lo simple a lo complejo (tal como se indica en las reglas aristotélicas). Con mas precisión, podría definirse como “la acción o el efecto, o ambos a un tiempo, de pasar de lo más simple a lo más complejo”. Esto da lugar a dos conceptos básicos de *síntesis*:

1. La síntesis como método.
2. La síntesis como “operación”.

En la primera acepción, la síntesis se interpreta como método contrapuesto a análisis, es decir, paso de lo simple (lo más universal) a lo complejo (lo menos universal).

El segundo sentido, que parte de Kant y se incorpora posteriormente a la metodología dialéctica, entiende síntesis como “unir dos o más elementos en un compuesto”. Nótese que se trata de una “operación”, y no un método. El resultado de una síntesis es una proposición más compleja que sus elementos componentes, pero por otro lado, puede decirse que al “sintetizarse” el sujeto y el predicado se obtiene algo más “simple”.

La definición de síntesis de Kant es:

“Por *síntesis*, en su sentido más general, entiendo el acto de reunir las diferentes representaciones unas con otras, y de aprehender lo diverso de ellas en un solo acto de conocimiento.”

Volviendo al terreno de la gestión estratégica, puede aventurarse que la elaboración de una estrategia organizativa es un proceso cognitivo que se ajusta a esta definición. Por otro lado, puede concebirse la planificación (al menos en el modelo sinóptico) como una actuación en la que se sigue la regla del análisis, en el sentido indicado por Descartes. El contenido de la gran falacia de la planificación es que, en definitiva, usar la planificación estratégica para elaborar estrategias es usar una herramienta inadecuada: según esto, el término “planificación estratégica sería un oximoron.

XI.3. CONCLUSIONES.

El capítulo ha pretendido ser un resumen de las diferentes posturas en la comunidad científica acerca de la planificación estratégica, cuya idoneidad como herramienta de elaboración de estrategias comienza a ser puesta en cuestión a partir de la conocida polémica entre Henry Mintzberg (1991) e Igor Ansoff (1991).

En cualquier caso, si las prescripciones de la escuela de planificación, ejemplificadas en Steiner (1979) pueden calificarse de apriorísticas y sin base empírica, lo mismo puede decirse de las críticas a dicha escuela: parece que el arbitraje entre las dos posiciones enfrentadas debe tener lugar en el terreno de la investigación empírica.

El capítulo siguiente muestra una panorámica, no necesariamente exhaustiva, de los resultados de las investigaciones empíricas acerca de la relación entre la eficacia organizativa y el uso de planificación estratégica. Dicha panorámica pretende mostrar la complejidad del problema, y extraer valiosas enseñanzas para el diseño de la presente investigación.

En este capítulo, se examina la solidez de los argumentos a favor o en contra de la planificación a partir de estudio del *estado de la cuestión* del conjunto de evidencias empíricas reunidas a lo largo de las tres últimas décadas sobre la relación entre eficacia organizativa (generalmente evaluada a partir de modelos financieros) y el uso de planificación estratégica. Este estado de la cuestión servirá de punto de referencia para el diseño de la investigación: el final del capítulo se estructura en forma de conclusiones acerca del estado de la cuestión del problema que nos ocupa, y de cuestiones relativas al diseño del estudio empírico.

La exposición se articula en torno al modelo teórico propio de este tipo de estudios: el establecimiento de una relación causal entre la eficacia financiera o desempeño (efecto) y la planificación (causa), que puede estar moderada por ciertas características de las organizaciones, evaluadas mediante variables de contingencia. También se expone la metodología empleada en este tipo de estudios, y se realiza una valoración crítica de ésta, a partir de los resultados obtenidos por las diferentes contribuciones.

Finalmente, se sintetizan en un último epígrafe las conclusiones alcanzadas del análisis de las diferentes contribuciones, en forma de pautas a seguir para el diseño de la investigación.

XII.1. PROBLEMÁTICA DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LA RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFICACIA.

Uno de los temas que ha atraído más atención en las investigaciones sobre estrategia en las últimas tres décadas ha sido la determinación de la relación entre el modo de planificación estratégica adoptado por la empresa y su desempeño económico (Brews y Hunt 1999). Las contribuciones con pretensiones de arrojar luz sobre este problema se han ido sucediendo con regularidad, sin lograr obtener resultados concluyentes. El cuadro XII.1.a muestra los resultados obtenidos por algunos estudios realizados sobre el tema. Pueden encontrarse estudios que encuentran una relación positiva entre planificación y desempeño, junto con otros estudios en los que se concluye que no puede encontrarse una relación significativa, ni positiva ni negativa. En la parte inferior del cuadro se han reunido estudios en los que la respuesta es matizada: la relación positiva entre planificación y eficacia se da sólo para determinadas características organizativas, representadas por variables de contingencia.

Una práctica recurrente asociada a este problema es la realización de meta – análisis, en los que se intenta extraer alguna conclusión consistente a partir del tratamiento conjunto de los resultados obtenidos en varias contribuciones. Generalmente, se basan en obtener la media ponderada de la correlación entre planificación y eficacia organizativa en diversas contribuciones, y realizar una prueba de hipótesis en la que pueda determinarse, con una elevada significación estadística, la existencia de una correlación de signo positivo o negativo.

CUADRO XII.1.a. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LA RELACIÓN PLANIFICACIÓN – DESEMPEÑO.

EXISTE RELACION POSITIVA	NO HAY CORRELACION
<p>Thune y House (1970)</p> <p>Ansoff, Avner, Branderburg, Portner, Radosevich (1970)</p> <p>Harold (1972)</p> <p>Malik y Karger (1975)</p> <p>Wood y LaForge (1986)</p> <p>Rhyne (1986)</p> <p>Rule (1987)</p> <p>Bracker, Barbara y Pearson (1988)</p> <p>Priem, Rasheed y Kotulic (1995)</p>	<p>Rue y Fulmer (1973)</p> <p>Grinyer y Norburn (1974)</p> <p>Robinson y Pearce (1983)</p> <p>Shapiro y Kallman (1978)</p> <p>Leontiades y Tezel (1980)</p> <p>Kudla (1980)</p> <p>Rhyne (1987)</p> <p>Robinson y Pearce (1988)</p>
<p>RELACION CONTINGENTE PLANIFICACIÓN / DESEMPEÑO:</p> <p>Miller y Cardinal (1994)</p> <p>Calori, Véry y Arrègle (1997)</p> <p>Brews y Hunt (1999)</p> <p>Rogers, Miller y Judge (1999)</p>	
<p>OTROS ESTUDIOS:</p> <p>Javidan (1987): Eficacia de los diferentes roles ejercidos por los planificadores.</p> <p>Kukalis (1989): Relación entre tipo de empresa y características de la planificación.</p> <p>Sinha (1990): contribución de la planificación formal a diversos tipos de decisiones.</p>	

FUENTE: elaboración propia, Mintzberg (1994), Brews y Hunt (1999).

Los resultados de los meta – análisis vienen a confirmar la impresión causada por el análisis de las contribuciones individuales:

- A partir de una revisión de 18 estudios empíricos Pearce, Freeman y Robinson (1987) concluyen que la relación es tenue, es decir, que no puede afirmarse que exista una correlación positiva entre planificación y desempeño sin una probabilidad apreciable de error.
- Boyd (1991) encuentra una correlación positiva, aunque débil ($\rho = 0,1507$) a partir de un meta – análisis de 21 estudios.
- Otro meta – análisis de 14 estudios realizados en pequeñas empresas, reveló una relación significativa, aunque pequeña, de signo positivo entre planificación y desempeño (Schwenk y Schrader 1993).
- Finalmente, a partir de otro meta – análisis realizado a partir de 26 estudios, Miller y Cardinal (1994) encuentran que la planificación estratégica influye positivamente en el desempeño financiero, aunque con importantes matizaciones que serán analizadas más adelante.

Aunque en general se encuentra una relación positiva, pero débil, entre planificación estratégica y desempeño financiero, las contribuciones citadas matizan, en muchas ocasiones, los resultados obtenidos, siendo además frecuentes las críticas acerca de la metodología empleada en este tipo de estudios (Starbuck 1985, Miller y Cardinal 1994, Mintzberg 1994:92 – 96). Esta inconsistencia, tanto en los resultados obtenidos como en la forma de obtenerlos, ha sido la base de las objeciones realizadas a la planificación como la *one best way* de elaborar la estrategia, expuestas profusamente en el capítulo XI. En consecuencia, una investigación acerca de la relación entre planificación y eficacia que pretenda realizar una contribución significativa debe aprender de los “errores del pasado”, sobre todo en lo relativo a las cuestiones metodológicas. Los resultados de este estudio servirán de referencia para establecer los ejes metodológicos de la investigación, que se harán explícitos en la parte III de la tesis, dedicada a cuestiones metodológicas.

El análisis crítico de los estudios empíricos debe incidir sobre las cuestiones siguientes:

- La *metodología* adoptada, tanto en la definición de los modelos teóricos, como en la forma en que se definen y contrastan las hipótesis.
- La forma en que se caracteriza la *eficacia organizativa*, es decir, las variables o aspectos organizativos que se toman en consideración para determinar el grado en que una organización ha tenido éxito.
- La forma en que se valora (y cuantifica) el uso de técnicas de *planificación estratégica*.
- En gran parte de estudios empíricos, se llega a la conclusión de que la planificación estratégica contribuye al éxito organizativo sólo en determinadas condiciones internas o externas a la organización considerada, o bien que la planificación estratégica contribuye al éxito sólo en determinadas organizaciones, caracterizadas por *ciertas variables de contingencia*.

XII.2. ESTUDIOS PLANIFICACIÓN – EFICACIA: CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.

La inconsistencia de los resultados obtenidos en los estudios sobre la relación planificación – desempeño, obliga a revisar la forma en que éstos se realizan, con la finalidad de obtener resultados más concluyentes y así construir una teoría consistente, de la que puedan extraerse conclusiones de tipo normativo sobre el uso de la planificación en las organizaciones. Dicha revisión puede abarcar tres frentes:

- La *metodología* empleada para formular y contrastar las hipótesis presenta incorrecciones y diferencias entre estudios que hacen que los resultados no sean consistentes ni comparables.
- Las *variables* a considerar no se han definido correctamente, o existen diferencias entre la representación mental que el investigador tiene de los conceptos de planificación estratégica y eficacia, y lo que miden las variables que escoge para representarlos.
- Los posibles *resultados* que pueden obtenerse a la pregunta: “¿existe algún tipo de relación entre planificación y desempeño?” son variados: la respuesta a la pregunta puede ser “sí” (en positivo o en negativo), “no” (no puede demostrarse que exista relación) o “depende” (del tamaño de la organización, de la actividad que realiza, de las características del entorno, etc.). Una forma de contemplar la tercera posibilidad es la de incorporar al estudio variables de contingencia, moderadoras de la relación entre eficacia y planificación.

Estas cuestiones metodológicas pueden, a su vez, ser estudiadas en dos grupos: el primer frente afecta a la formulación y contrastación de las hipótesis:

mientras que los frentes segundo y tercero afectan a cuestiones relacionadas con la definición de los conceptos asociados, y su traducción en variables cuantitativas.

XII.2.1. FORMULACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

Gran parte de los estudios mencionados en XII.1 comparten una misma base en cuanto a procedimiento. Generalmente se trata de un proceso en tres etapas:

- Se mide el desempeño organizativo, a partir de medidas propias del modelo económico de eficacia (cfr. cap. V), representativas del desempeño a corto plazo y disponibles en fuentes de datos secundarios. En algunas ocasiones se recurre a encuestas, en las que se pide al sujeto que evalúe a su organización respecto de las competidoras.
- Se mide la intensidad de planificación, típicamente a partir de cuestionarios, en los que se pide valorar cuánta planificación se realiza en su empresa.

Finalmente, se integran los datos obtenidos acerca de desempeño y uso de planificación estratégica para cada uno de los individuos de la muestra, y se busca una correlación significativa entre planificación y desempeño organizativo.

- A este proceder, Mintzberg (1994:92 – 97) realiza dos tipos de objeciones de orden metodológico a tener en consideración: la fiabilidad y la validez de la investigación y la inferencia de una relación de causalidad a partir de una correlación estadística.

XII.2.1.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN.

Casi todos los estudios analizados son de tipo cuantitativo. Partiendo de una muestra lo más grande posible, con el fin de obtener un elevado grado de significación estadística, se envían cuestionarios dirigidos a la alta dirección, en los que se incluye una batería de preguntas en las que se pide que exprese su opinión, en escalas de siete puntos, acerca de cuestiones relacionadas con el uso de planificación estratégica en la organización que dirige.

Esta metodología goza de gran credibilidad en la comunidad científica de dirección estratégica, como puede comprobarse al examinar cualquier revista relevante en la disciplina. De hecho, puede afirmarse que tiene un grado de credibilidad mucho mayor que otras metodologías más “blandas” (como los análisis cualitativos) o más “duras” (como la formulación de modelos econométricos), usadas por disciplinas vecinas de la dirección estratégica.

A pesar de esta elevada credibilidad, el método no está exento de críticas. Las más recurrentes pueden resumirse en los puntos siguientes:

- Las bajas tasas de respuesta (que en el caso de estudios sobre el tema que nos ocupa pueden oscilar entre el 20 y el 7%), introducen un sesgo adicional (el comportamiento de los que contestan puede ser significativamente diferente del de los que no lo hacen) no controlado por el investigador.
- La estrategia consistente en usar grandes muestras busca obtener la máxima validez externa a los resultados de la investigación, dado que las técnicas de inferencia permiten extrapolar los resultados obtenidos para la muestra al conjunto de la población, con una probabilidad de error muy pequeña. Sin embargo, la ganancia en validez externa supone una pérdida

de validez interna, debido al poco control de las respuestas. En este sentido es interesante citar la opinión de Starbuck acerca de este tipo de estudios:

“Casi todos los estudios reunieron sus datos mediante cuestionarios por correo que pueden ser contestados rápidamente (en unos pocos minutos, en muchos casos) por personas auto – seleccionadas, con pocos incentivos para contestar adecuadamente, y que posiblemente sabían poco del tema en cuestión.”

Starbuck (1985:370) in Mintzberg 1994:93.

Evidentemente, las otras metodologías de formulación y contrastación de hipótesis no están exentas de problemas. Los *estudios cualitativos* tienen una problemática opuesta a los cuantitativos: una elevada validez interna, pero una escasa validez externa (la recogida de datos puede ser más fiable que en los estudios cuantitativos, pero las escasas organizaciones que pueden analizarse en este tipo de estudios dificultan la extensión de las conclusiones obtenidas al conjunto). Finalmente, la fiabilidad de los *modelos econométricos* dependerá de las hipótesis y simplificaciones realizadas a la hora de elaborar el modelo.

XII.2.1.2. CORRELACIÓN Y CAUSALIDAD.

La relación entre planificación y desempeño en un estudio cuantitativo es a partir de la correlación entre variables representativas de la planificación estratégica y otras variables con las que se representa el desempeño financiero. También son aplicables modelos de regresión en los que la eficacia es la variable dependiente, y la variable (o variables) representativas de la planificación la variable independiente. Sin embargo, una elevada correlación no supone necesariamente una relación de causalidad como la expuesta:

- La dirección de la causalidad puede ser inversa a la buscada: las organizaciones exitosas planifican, y no a la inversa. Existen algunos argumentos que pueden apoyar esta interpretación. Una es que sólo las organizaciones exitosas puede permitirse la planificación, y destinar a ello los recursos necesarios. Otro argumento, apuntado por Starbuck (1985), es que las empresas exitosas tienden a enfatizar la actividad de planificación, creyendo que es la razón de su éxito. Por el contrario, las empresas exitosas tienden a no enfatizar el uso de la planificación.
- También puede suceder que las variables representativas de la planificación y la eficacia sean independientes entre sí, pero tengan una relación causal con una tercera variable, no necesariamente detectada en el modelo.

XII.2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EFICACIA ORGANIZATIVA.

Del examen de la bibliografía, en especial de los estudios empíricos y meta – análisis a los que se ha tenido acceso, en general el éxito de las organizaciones se ha medido a partir del modelo económico de eficacia: el único criterio de eficacia organizativa aplicable, según estos estudios, es el desempeño financiero, y el conjunto de indicadores utilizados para medir la eficacia es el propio de este modelo, tal como puede verse en el cuadro adjunto. Es interesante destacar que en muchas ocasiones puede accederse a los valores de estos indicadores a partir de fuentes de datos secundarios.

Un estudio que utiliza una aproximación ligeramente diferente es la de Brews y Hunt (1999). En este estudio la eficacia se mide igual que la intensidad de planificación: en el cuestionario utilizado por los autores se encuentran una serie de preguntas en las que se pide valorar la eficacia organizativa respecto del resto de competidores.

CUADRO XII.2.2.a. VARIABLES EMPLEADAS PARA EL DESEMPEÑO (ESTUDIOS EMPÍRICOS).

	Calon <i>et al.</i>	Miller <i>et al.</i>	Rogers <i>et al.</i>	Brews <i>et al.</i>
Rentabilidad económica (ROA)	sí	sí	sí	
Crecimiento ventas		sí	sí	
Crecimiento beneficios		sí		
Medidas sectoriales		sí		
Rentabilidad financiera (ROE)		sí	sí	
Margen (ROS)		sí		
Cuota mercado				sí
Desempeño relativo (valoración)				sí
Desempeño de la planificación				sí

FUENTE: elaboración propia.

A esta elección le son aplicables las críticas que se realizaron al modelo económico de eficacia en V.3:

- Su aplicación exclusiva a la empresa, en cuanto a agente económico que busca la maximización del beneficio. Es llamativa la ausencia de estudios sobre esta problemática en organizaciones no empresariales.
- La concepción de la organización como un sistema cerrado, al no considerar las interacciones con su entorno, que actúa de modo mecánico.
- Las medidas financieras de eficacia miden el éxito a corto plazo, mientras que el uso de técnicas de planificación busca el éxito a largo plazo.

XII.2.3. CARACTERIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La caracterización de la planificación estratégica, con la utilidad de valorar en qué medida cada organización hace uso de esta técnica, es uno de los problemas metodológicos más importantes de los estudios acerca del problema

que nos ocupa. Al contrario que en la valoración de la eficacia, que sigue un patrón bien establecido aunque no exento de críticas, en la valoración de la planificación estratégica no existe un procedimiento comúnmente aceptado para realizar la *traducción* (Angot y Milano 1999) del concepto (intensidad de la planificación) en datos (características organizativas medibles relacionadas con el uso de la planificación).

CUADRO XII.2.3.a. MODOS DE CARACTERIZAR LA PLANIFICACIÓN (ESTUDIOS EMPÍRICOS).

Thune y House (1970)	Planificadores formales y de amplio alcance (<i>long – range planning</i>). Planificadores no formales y de amplio alcance.
Kudla (1980)	No planificadores. Planificadores incompletos. Planificadores completos.
Miller y Cardinal (1994)	Cantidad de planificación estratégica.
Calori, Véry y Arrègle (1997)	Modos de reflexión estratégica, en función de: <ul style="list-style-type: none"> • Anticipación. • Formalización.
Rogers, Miller y Judge (1999)	Modos de planificación: <ul style="list-style-type: none"> • Control contable. • Integración / coordinación. • Flexibilidad. • Objetivos y planes. • Observación (<i>scanning</i>). • Análisis amplios.
Brews y Hunt (1999)	Especificidad de medios (planes). Especificidad de fines (objetivos). Duración de la planificación.

FUENTE: elaboración propia.

Abundando en esta problemática, algunos autores han hecho notar la ausencia de una definición formal de lo que significa *planificación estratégica*, en el sentido del esfuerzo realizado en el cap. X. Por ejemplo, en el meta – análisis

de Pearce et al. (1987), de los 18 artículos analizados, sólo en uno de ellos se encontró una definición conceptual del proceso de planificación estratégica. En un estudio parecido, Armstrong (1982) no encontró ninguna descripción del proceso de planificación.

El cuadro XII.2.3.a, que muestra diversas caracterizaciones de la planificación realizadas en diferentes estudios, ilustra la problemática indicada. Pareciera que, en muchas ocasiones, se caracterizara la planificación de manera inductiva, o partiendo de modelos teóricos muy heterogéneos.

XII.2.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE CONTINGENCIA.

Una de las posibles aproximaciones al problema del estudio de la relación entre planificación y desempeño pasa por suponer que la planificación estratégica será más útil en unos tipos de organizaciones que en otros. Los tipos de organizaciones para las que resulta útil la planificación se identificarían mediante variables de contingencia.

Mintzberg (1994:cap. 6) expone un conjunto de condiciones para las que el uso de la planificación en la actividad de programación estratégica (“programar las estrategias existentes, esto es, elaborar y hacer operativas sus consecuencias formalmente”, según Mintzberg 1994:333) resulta especialmente adecuado: estabilidad, madurez del sector, intensidad de capital, gran tamaño, estructura elaborada, operaciones muy relacionadas, operaciones sencillas. Algunas de estas condiciones facilitan la planificación, otras la hacen necesaria, tal como se muestra en el cuadro XII.2.4.a. En el cuadro se añaden contribuciones de otros estudios, como la actitud de los dirigentes y la estrategia genérica empleada, como variables contingentes empleadas en otros estudios.

CUADRO XII.2.4.a. CONDICIONES PARA LA PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA.

CONDICIONES NECESARIAS	CONDICIONES FACILITADORAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entorno estable. • Operaciones sencillas. • Operaciones estrechamente relacionadas. • Estructura elaborada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidad de capital. • Gran tamaño. • Sector maduro. • Control externo. • Actitud directivos. • Estrategia genérica.

FUENTE: elaboración propia.

XII. 2.4.1. ENTORNO ESTABLE.

Si el plan es una herramienta para desarrollar la estrategia, las condiciones en las que se deberá llevar ésta a cabo han de ser las mismas (o bien su evolución debe ser prevista con certeza) que en el momento de elaborar los planes. En consecuencia, puede postularse que la planificación estratégica contribuirá significativamente al desempeño de la organización en entornos con una baja tasa de cambio, esto es, en la que no existan cambios discontinuos. Calori *et al.* (1997) distinguen dos causas que provocan una elevada tasa de cambio: la *turbulencia tecnológica* (asociada a la innovación) y la *turbulencia competitiva* (asociada a la estructura de mercado).

El hecho de que las condiciones bajo las que son válidos los supuestos en que se planificó se mantengan durante el tiempo designado como horizonte de la planificación, hace que no se presenten los problemas mostrados en el contenido de la *falacia de la predeterminación* (cfr. XI.2.3.1). Asimismo, disponer de un conocimiento fiable de la evolución del entorno supone que puede controlarse la evolución del mismo, por lo que la planificación actuará como instrumento de control, no sólo interno sino externo, al no plantearse los problemas expuestos en la *trampa del control* (cfr. XI.2.2.4).

XII.2.4.2. ESTRUCTURA ELABORADA.

La planificación estratégica, una vez tomada la decisión estratégica, descompone las acciones a realizar para llevar a cabo la estrategia deliberada en programas estratégicos, en los que se detallan las actividades específicas a realizar.

Una estructura social (Hatch 1999:cap. 6) en la que se haya establecido con nitidez el contenido de los puestos de trabajo, así como las responsabilidades y las relaciones jerárquicas, facilita la tarea de programación estratégica, al poder establecerse quiénes son los responsables de cada programa estratégico, a un bajo coste en términos de conflicto organizativo. Además, una estructura elaborada permite el control, debido precisamente a esta asignación de responsabilidades. La atribución clara, desde un principio, de los éxitos y los fracasos de un programa estratégico puede evitar, o atenuar, los problemas derivados de la trampa del compromiso (cfr. XI.2.2.1) y la trampa de la política (cfr. XI.2.2.3).

En consecuencia, parece que el proceso de planificación será más efectivo si se cuenta con una estructura organizativa bien definida, que permita la asignación de responsabilidades en los programas estratégicos y el control de la realización de éstos.

XII.2.4.3. OPERACIONES ESTRECHAMENTE RELACIONADAS.

La naturaleza del trabajo desarrollado en una organización también puede determinar la contribución de la planificación estratégica a la eficacia organizativa. En particular, la complejidad de la tarea central, valorada a partir

de la cantidad y naturaleza de las relaciones entre las actividades elementales puede hacer necesaria la planificación estratégica, como medio de coordinar y controlar las actividades.

La presencia de muchas relaciones entre actividades aumenta la incertidumbre percibida por los miembros de la organización, pero de una forma diferente a la del razonamiento que asociaba a entornos estables un buen desempeño de la planificación. En el primer caso, la fuente de incertidumbre era la tasa de cambio. En el segundo, la incertidumbre procede de la complejidad de la tarea. Tal como se indica en la tabla XI.2.2.4.a, son dos fuentes de incertidumbre diferentes entre sí.

El contenido de la trampa del cambio mostraba que la planificación estratégica tiene serias limitaciones para tratar con entornos turbulentos. Sin embargo, parece ser especialmente apta para tratar con ciertos niveles de complejidad. A modo de ejemplo, puede afirmarse que una compañía aérea obtendrá mayores beneficios de la planificación que una compañía innovadora (al menos en los niveles operativos).

XII.2.4.4. OPERACIONES SIMPLES.

Lo dicho en el apartado anterior – la planificación trata mejor la complejidad que la tasa de cambio – requiere alguna matización, en el sentido de que el grado de complejidad que puede tratar la planificación estratégica es limitado. Este hecho puede argumentarse mediante un enunciado de la teoría de sistemas: sólo puede controlarse un sistema con otro sistema cuando el grado de complejidad o sofisticación del segundo sea superior al del primero (cfr. Mintzberg 1994:349). La consecuencia es que las operaciones de la organización deben ser relativamente simples, en el sentido de que sean susceptibles de ser descompuestas en partes “tratables” por los planificadores.

En otras palabras, existe un límite para la complejidad que las tecnologías de la planificación pueden abarcar. De esto se deduce que existe un momento – no precisado, al menos en la bibliografía a la que se ha tenido acceso – a partir del cual disminuye la utilidad de la planificación estratégica para la organización en su función de coordinación de las actividades.

Es posible expresar este límite, de forma cualitativa, en términos del área funcional clave en la organización. Parece que áreas funcionales como las de producción y de comercialización dan lugar a sistemas cuya complejidad es tratable mediante la planificación: por ello puede hablarse de planes de producción (Mize, White y Brooks 1973; Companys 1989) y de planes de marketing (Abascal Rojas 1994). En este sentido, es llamativo cómo la literatura sobre el marketing se ha apropiado de los códigos lingüísticos de la de planificación estratégica, asimilando plan estratégico a plan de marketing. Sin embargo, las actividades de innovación son más problemáticas a la hora de ser coordinadas mediante la planificación estratégica (cfr. las críticas de Mintzberg (1994:21 – 23) al intento de Jelinek (1979) de institucionalizar la innovación).

Finalmente, es interesante indicar el hecho de que las condiciones para las que se postula un elevado rendimiento de la planificación no son independientes. En particular, aquellos sectores en los que la base de la ventaja competitiva sea la diferenciación mediante la innovación se caracterizarán por una elevada incertidumbre, derivada de una fuerte tasa de cambio (Teece, Pisano y Shuen 1999).

XII.2.4.5.SECTOR MADURO.

Una de las condiciones que facilitan el desempeño de la planificación estratégica tiene que ver con la fase del ciclo de vida del sector (cfr. Grant

1996:cap. 9) en que la organización desarrolla su actividad. En particular, un sector maduro reúne ciertas condiciones ideales para la planificación estratégica, en la medida que una organización dentro de un sector maduro se enfrenta a un entorno de baja tasa de cambio:

- La tecnología está estabilizada en ciertos *diseños dominantes*. El peso de las innovaciones en el producto es limitado, y la ventaja competitiva se obtiene mediante innovaciones en el proceso (cfr. Grant 1996:283). Este hecho limita la turbulencia tecnológica (Calori et al. 1997), y favorece la obtención de la ventaja competitiva mediante la planificación de la producción o planes de marketing.
- En los sectores maduros se asiste con frecuencia a la moderación de la competencia: las reglas del juego del sector están bien definidas, en particular los papeles de líder y de seguidor, lo cual puede favorecer comportamientos colusorios. De este modo se limita la turbulencia tecnológica. Sin embargo, esto no siempre es así: la apertura del mercado a empresas del sector exterior puede aumentar la competencia en un sector maduro (cfr. Grant 1996:395 – 399).
- Una consecuencia de la aceptación de unas reglas del juego bien definidas es la existencia de un catálogo de estrategias genéricas presente en la carta cognitiva de los dirigentes del sector, que permite agrupar a las organizaciones del sector en *grupos estratégicos*.

Otra categoría de sectores a las que son aplicables las conclusiones de los sectores maduros son los sectores en los que existe un agente regulador (como el caso del Estado en los sistemas públicos de educación superior) que marca las reglas del juego.

XII.2.4.6. INTENSIDAD DE CAPITAL.

Si la actividad de la organización requiere grandes inversiones en bienes de capital de naturaleza irreversible, los elevados costes de salida derivados de una decisión incorrecta suponen un componente de riesgo apreciable. En estos casos, las organizaciones no pueden eludir el uso de planificación estratégica para tomar decisiones relacionadas con la inversión en capital sin tomar un riesgo demasiado elevado.

Las relaciones entre la intensidad de capital y el grado de turbulencia competitiva no están definidas unívocamente. En ocasiones los sectores intensivos en capital son monopolios naturales regulados por el estado, para los que son aplicables las observaciones realizadas para sectores maduros. También puede suceder que la intensidad de capital puede dar lugar a una elevada turbulencia competitiva, en la que sean frecuentes las maniobras estratégicas expuestas en IX.3.2. (teoría del conflicto estratégico). En cualquier caso, será probable el uso de planificación estratégica, al menos en la valoración cuantitativa de las inversiones mediante técnicas de presupuesto de capital (cfr. X.6.1., la *planificación estratégica como control ad hoc*).

XII.2.4.7. GRAN TAMAÑO.

Es frecuente en la literatura postular *a priori* que las organizaciones de tamaño grande planificarán más que las organizaciones pequeñas. Generalmente se emplea el número de trabajadores como medida del tamaño, para aislar el efecto de la intensidad en capital.

En primer lugar, es frecuente que las grandes organizaciones desarrollen estructuras organizativas más elaboradas que las pequeñas, debido a necesidades de control.

En segundo lugar, sólo las grandes organizaciones pueden disponer de los recursos necesarios para la planificación: Steiner (1979) indica que “la planificación es cara” (cfr. XI.2.1). La actividad de planificación requiere de una considerable estructura administrativa, y que la línea media deba dedicar considerable atención a los requerimientos de la planificación.

XII.2.4.8. CONTROL EXTERNO.

Otro factor que puede influir en el uso de planificación estratégica es la existencia de un agente externo influyente con el poder y la intención de controlar la organización. Este hecho está relacionado con la función de *herramienta de negociación* de la planificación, expuesta en X.2.

La probabilidad de que una organización planifique por este motivo se verá incrementada si el agente externo usa también la planificación estratégica, como suele suceder en las organizaciones diversificadas. En este caso, la planificación también actúa en la función de *transmisión de la información*. La planificación será el medio por el que tiene lugar la normalización de los outputs propia de este tipo de organizaciones (cfr. Mintzberg 1989:9).

XII.2.4.9. ACTITUD DIRECTIVOS.

En su contribución sobre el esclarecimiento de la relación planificación estratégica – eficacia en la pequeña y mediana empresa, Calori et al. (1994) incluyen la lógica del emprendedor (valores del director – propietario de la empresa) como factor contingente. Se basa en el perfil del emprendedor de Carland *et al.* (1984), que distinguen diferentes tipos de emprendedor a partir de los objetivos de éste:

- Crecimiento a medio – largo plazo.
- Rentabilidad a medio – largo plazo.
- Voluntad de diferenciación por la innovación.

Aplicando técnicas de reducción dimensional (análisis en componentes principales), los autores reducen las tres dimensiones a dos: ambición (rentabilidad y crecimiento) y voluntad de diferenciación por la innovación.

Esta variable contingente es propia de los estudios específicos en pequeña y mediana empresa, que en el tema que nos ocupa constituyen una verdadera sublínea de investigación (cfr. Goy 1999, para una revisión de la literatura en este campo específico). En grandes organizaciones, en las que el papel del propietario – dirigente puede no existir al estar separadas ambas funciones, es más cuestionable usar un factor contingente de este tipo.

XII.2.4.10. ESTRATEGIA GENÉRICA.

En un intento de introducir una perspectiva de *strategic content* en un problema de *strategic process* como es la relación planificación – eficacia, Rogers *et al.* (1999) incluyen la estrategia genérica adoptada por la empresa como variable contingente.

Su razonamiento puede expresarse en los siguientes términos: partiendo del papel de herramienta de difusión y captación de información de la planificación estratégica, se hace notar que seguir estrategias diferentes puede dar lugar a diferentes necesidades de información e implementación. De este modo, la eficacia de la planificación dependerá del contenido de la estrategia (esto es, de la estrategia genérica adoptada), en el sentido de que las *necesidades* de procesamiento de la información propios de la estrategia de la empresa estén

satisfechos por las capacidades de procesamiento del sistema de planificación. En consecuencia, es de prever que existirán diferentes tipos de planificación en función de la estrategia genérica adoptada.

Para caracterizar el contenido estratégico, los autores utilizan la tipología de Miles y Snow (1978), la cual divide a las estrategias en cuatro tipos: prospectores, defensores, analistas y reactivos.

XII.2.5. VARIABLES DE CONTINGENCIA: RESULTADOS OBTENIDOS.

Como se ha visto en XII.1, los resultados obtenidos en los estudios sobre las relaciones planificación – desempeño a lo largo de tres décadas de investigaciones han resultado ser inconsistentes, fundamentalmente por razones metodológicas. Sin embargo, algunos estudios que emplean variables contingentes moderadoras del contenido de la relación han dado lugar a algunos resultados interesantes, tanto por ellos mismos como por razones metodológicas. En este apartado se detallan los resultados de algunos de estos estudios, básicamente meta – análisis y estudios recientes, todos ellos de naturaleza cuantitativa, en los que se busca la contrastación de las hipótesis de trabajo con técnicas estadísticas. En la tabla XII.2.5.a se indican algunas características relevantes de estos estudios. En la tabla XII.2.5.b. se indican las variables de contingencia utilizadas.

CUADRO XII.2.5.a. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS ANALIZADOS.

Miller y Cardinal (1994)	Meta – análisis de 43 muestras diferentes, de estudios realizados de 1970 a 1992, que abarcan unas 2200 organizaciones.
Calori, Véry y Arrègle (1997)	Muestra de 1500 empresas francesas de menos de 500 empleados: relación planificación / desempeño en la PYME.
Rogers, Miller y Judge (1999)	924 empresas del sector bancario. La totalidad de los datos (incluso los de desempeño) se obtuvo mediante cuestionario.
Brews y Hunt (1999)	Alrededor de 400 empresas de diversos sectores y países. Se controlan las características del entorno, especialmente la turbulencia (tasa de cambio).

FUENTE: elaboración propia.

CUADRO XII.2.5.b. VARIABLES DE CONTINGENCIA EMPLEADAS EN LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS.

	Calori <i>et al.</i>	Miller <i>et al.</i>	Rogers <i>et al.</i>	Brews <i>et al.</i>
Sector industrial		sí		
Tamaño empresa	sí	sí		
Intensidad capital	sí	sí		
Turbulencia entorno	sí	sí		sí
Estandarización tarea	sí			
Ambición del empresario	sí			
Diferenciación por innovación	sí			
Estrategia genérica			sí	

FUENTE: elaboración propia.

Miller y Cardinal (1994) realizan un meta – análisis, metodología que les permite analizar el efecto de variables de contingencia sustantivas y metodológicas, si los estudios analizados se han hecho con el suficiente rigor. La tabla XII.2.5.c, en la que se sintetizan los resultados del estudio para dos variables de desempeño (planificación y crecimiento), permite extraer dos conclusiones:

- La importancia de las variables metodológicas en el resultado muestra que gran parte de las inconsistencias mencionadas en XII.1 tienen raíces metodológicas: a la complejidad inherente a todo estudio en gestión, se añade la complejidad de la diversidad de metodologías adoptadas.
- El escaso rigor al definir el grado de intensidad de uso de la planificación estratégica, que impide a los autores el establecimiento de un denominador común, más allá de las fuentes de datos.
- El hecho de que ciertas variables sustantivas no puedan utilizarse en el estudio evidencia que el uso de variables contingentes en este tipo de estudios es relativamente reciente.

De las variables indicadas en la tabla, quizás la de mayor interés sea la *valoración estratégica*, que evalúa la presencia o ausencia de problemas metodológicos relativos al tiempo. Dichos problemas (que pueden estar presentes en parte o en toda la muestra) son de dos naturalezas diferentes:

- El primer problema surge cuando el investigador usa medidas de planificación correspondientes a un punto próximo o posterior al periodo de medición del desempeño, sin asegurarse de que fueran representativas de un instante anterior.
- El segundo problema surge cuando las medidas de planificación son anteriores a las de desempeño, pero los investigadores no se aseguran de que no hubieran cambiado en el momento de medir el desempeño.

Este indicador, que resulta ser significativo tanto para la rentabilidad como para el crecimiento, introduce la dimensión temporal en los estudios de planificación, de la que se tendrá una nueva muestra, en un contexto diferente, en Brews y Hunt (1999).

CUADRO XII.2.5.c. EFECTOS DE VARIABLES CONTINGENTES EN LA RELACIÓN PLANIFICACIÓN / DESEMPEÑO (SEGÚN MILLER Y CARDINAL 1994).

	Planificación / crecimiento	Planificación / rentabilidad
VARIABLES SUSTANTIVAS		
Tamaño	No utilizable	No
Intensidad de capital	No utilizable	No
Turbulencia (alta: T).	No utilizable	Sí (T)
VARIABLES METODOLOGICAS		
Control efecto sectorial (controlado: C).	Sí (C)	No
Origen datos de planificación.	No	No
Origen datos desempeño (primario: P).	Sí (P)	Sí (P)
Definición de planificación (A: amplia).	Sí (A)	Sí (A)
Valoración estratégica (A: adecuada).	Sí (C)	Sí (C)

FUENTE: elaboración propia.

El estudio de Calori, Véry y Arrègle (1997) es un intento de evaluar la influencia en la relación entre planificación y desempeño de cuatro grupos de variables contingentes:

- La turbulencia del entorno, distinguiendo entre turbulencia tecnológica (TT) y competitiva (TC), en el sentido que ya se ha comentado.
- La naturaleza de la actividad, en sus dimensiones de posibilidad de estandarización de la tarea (ES) y la intensidad de capital (IC).
- El tamaño de la empresa (T), medido por el número de empleados, así como el grado de internacionalización, esto es, la dimensión internacional (DI).

- La lógica del empresario, bien en cuanto a ambición (AM) o la voluntad de diferenciación por innovación (DIF).

Más que caracterizar la planificación, Calori *et al.* la sitúan como uno más de los modos de planificación estratégica presentes en la PYME, según la tipología de Montebello, Saias y Greffeuille (1975), expuesta en la siguiente tabla.

TABLA XII.2.6.a. MODOS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.

		Formalización	
		Débil	Fuerte
Anticipación	Fuerte	Emprendedora (EM)	Planificación estratégica (PE)
	Débil	Adaptativa (AD)	Planificación operativa (PO)

FUENTE: Calori *et al.* (1997).

Los resultados obtenidos no permiten establecer una teoría consistente (quizás debido a que el estudio ha seguido el método inductivo, más que el hipotético – deductivo). Sobre todo a efectos de la comparación con el estudio ya comentado de Miller y Cardinal, en el siguiente cuadro se indican dichos resultados:

CUADRO XII.2.5.d. EFECTOS DE VARIABLES CONTINGENTES EN LA RELACIÓN PLANIFICACIÓN / DESEMPEÑO (SEGÚN CALORI *et al.*).

	ES	IC	TT	TC	T	DI	AM	DIF
PE > PO	↑	=	↓	↑	↑	=	=	↑
PE > AD		=	↓	↑	↑	↑	↑	↑
EM > PO		↑	↓			↑		
EM > AD	↑	↓	↓	↓	↑	=		
PO > AD						↑		

FUENTE: elaboración propia, a partir de Calori *et al.* (1997).

Como ya se puede comprobar al examinar la tabla, es difícil sintetizar la tabla en una teoría articulada. Sin embargo, al comparar con Miller y Cardinal, se observa una contradicción de resultados: Miller y Cardinal encuentran que la planificación estratégica aumenta su rendimiento en entornos turbulentos, y Calori *et al.* exactamente lo contrario.

En el estudio de Brews y Hunt (1999), se intenta establecer una relación planificación / desempeño que enfatice el papel de la planificación estratégica como herramienta de aprendizaje, utilizando la tasa de cambio del entorno como elemento moderador. Para ello establecen ocho hipótesis, en las que se postula una determinada relación (positiva o negativa) entre la planificación, caracterizada por el grado de especificidad de los medios (EM) o de los fines (EF), para determinadas condiciones. La tabla siguiente sintetiza los hallazgos de estos autores, a partir de la aceptación o rechazo de sus hipótesis de trabajo, como se muestra en el cuadro XII.2.5.d.

CUADRO XII.2.5.e. RELACIONES PLANIFICACIÓN DESEMPEÑO EN BREWS Y HUNT (1999).

Planificación	Desempeño	Relación	Moderador	Resultado
EF	Organizativo	+	EE	Aceptada
EF	Organizativo	—	EI	Rechazada
EM	Organizativo	+	EE	Aceptada
EM	Organizativo	—	EI	Rechazada
EF	Flexibilidad planes	—		Rechazada
EM	Flexibilidad planes	—		Rechazada
EF	Organizativo	+	Duración planificación	Aceptada
EM	Organizativo	+	Duración planificación	Aceptada

FUENTE: elaboración propia, a partir de Brews y Hunt (1999).

La metodología de este estudio, a diferencia del anterior, permite extraer algunas conclusiones relevantes:

- La planificación estratégica aumenta la eficacia organizativa en entornos con baja tasa de cambio, sin que se aprecien relaciones significativas en entornos inestables.
- La intensidad de planificación no va asociada a la rigidez, contrariamente a lo que algunos autores indican, “planificación” y “flexibilidad” no son términos antitéticos.
- Se observa que existe un aumento del rendimiento de la planificación al adquirir la organización experiencia en su uso.

Finalmente, pueden apuntarse las siguientes conclusiones del estudio de Rogers, Miller y Judge (1999):

- El contenido de la estrategia modera la relación entre planificación y eficacia organizativa.
- Cinco de las seis dimensiones de planificación (cfr. cuadro X.6.2.a) definidas en el estudio resultaron ser significativamente diferentes para organizaciones que seguían estrategias diferentes.
- En consecuencia, para que el plan contribuya al éxito organizativo, debe suministrar información adecuada para el tipo de estrategia que se adopte.

XII.3. CONCLUSIONES PARA LA INVESTIGACIÓN.

El análisis de las investigaciones sobre el problema de la relación entre planificación y eficacia permite extraer enseñanzas valiosas para la investigación, más en el campo metodológico que en el de los resultados obtenidos. En este apartado se exponen algunas de estas enseñanzas, en lo relativo a las características de la muestra, la definición del modelo teórico y la metodología de contrastación de las hipótesis.

XII.3.1. RELATIVAS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.

La totalidad de los estudios consultados toman como terreno de contrastación de las hipótesis organizaciones empresariales. En ocasiones se controla alguna variable relativa a la naturaleza de las empresas analizadas, como el tamaño o el sector. En otras ocasiones el sector empresarial aparece como variable contingente, o simplemente no se controla el sector.

La importancia de las características organizativas en el modelo teórico aconseja que, a coste de reducir la validez externa de los resultados, se escoja un único tipo de organizaciones como terreno de contrastación.

XII.3.2. RELATIVAS A LA DEFINICIÓN DEL MODELO TEÓRICO.

El objetivo de los estudios de relación planificación – eficacia es el de contrastar el valor normativo de las contribuciones de los autores de la *escuela de la planificación*. Sin embargo, dichos autores centran sus esfuerzos en el desarrollo de técnicas de planificación, dando por supuesta su contribución a la eficacia organizativa. Ello puede apreciarse en la síntesis de las razones por las que se debe planificar expuestas en XI.1. De este modo, el modelo teórico debe

definirse en negativo: se trataría de contrastar o refutar el más articulado conjunto de objeciones a la planificación expuesto en XI.2.

Sin embargo, resulta difícil contrastar estas teorías con la caracterización de la planificación estratégica que se hace en este tipo de estudios. Una caracterización imprecisa de la planificación estratégica provoca la aparición de los problemas siguientes:

- La heterogeneidad de las definiciones hace difícilmente comparables contribuciones diferentes, lo cual erosiona la validez de los meta – análisis.
- La *intensidad de planificación*, que podría definirse como el punto en que se sitúa una organización dentro del continuo entre la ausencia de planificación y el proceso racional puro, se define muchas veces de manera grosera, de forma dicotómica (como en Thune y House 1970) o tricotómica (como en Kudla 1980). La mejor solución que se ha podido detectar a este problema es la de Brews y Hunt (1999), hecha a partir de la especificidad de medios y fines.
- Otra forma de enfocar el problema es considerar la existencia de varios modos de planificar, al modo de Rogers *et al.* (1999). Un inconveniente de este estudio es que el modelo se elabora de forma inductiva, lo que dificulta la interpretación de los resultados del análisis factorial.

En consecuencia, puede ayudar a clarificar el problema definir un modelo teórico *a priori* de características de la planificación, como el elaborado en el capítulo X. A partir de este modelo pueden derivarse a partir del análisis empírico diversas tipologías de planificación interpretables a partir de ese modelo.

Por otra parte, realizar un estudio de este tipo en un contexto diferente al empresarial exige reemplazar el concepto de *rentabilidad* o *desempeño* por el de *eficacia organizativa*. De hecho, más que una sustitución es una ampliación, tal como se indica en el capítulo IV. El carácter multidimensional del modelo resultante, añadido al refinamiento de la caracterización de la planificación planteado más arriba, introducirá con seguridad importantes matizaciones a la respuesta a la pregunta acerca de la relación eficacia – planificación.

Finalmente, la elección metodológica de contrastar las hipótesis en un único tipo de organizaciones – las instituciones de educación superior –, así como la fijación de una metodología determinada, reduce significativamente el número de variables de contingencia a considerar.

XII.3.3. RELATIVAS A LA METODOLOGÍA DE CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

La totalidad de los estudios sobre el problema a los que se tenido acceso siguen la metodología expuesta en XII.2.1. La consistencia de las críticas expuestas en dicho epígrafe invita a centrarse en muestras más pequeñas que las de los estudios consultados (cfr. Cuadro XII.2.5.a.), con la esperanza de que la pérdida de significación de las inferencias estadísticas se vea compensada por un mayor conocimiento de las organizaciones de la muestra, que permita establecer con más precisión las relaciones de causalidad.