

## Análisis dimensional del concepto de estrategia

Betzabé, Maldonado-Mera<sup>1\*</sup>; Karla, Benavides Espinosa<sup>1</sup>; José, Buenaño Cabrera<sup>1</sup>

### Resumen

El objetivo del trabajo es analizar el enfoque dimensional de los diferentes conceptos de estrategia formulados por autores a lo largo de su evolución histórica, lo cual vislumbrará las características de la perspectiva emergente que se va consolidando en este campo de estudio. La investigación se fundamenta en una revisión sistemática de la producción bibliográfica elaborada alrededor del campo de la estrategia. La selección de las definiciones se realizó considerando como referentes los autores más representativos, en función de sus aportes realizados al campo de estudio de la estrategia y los más citados. Se realizó una confrontación cualitativa de los elementos abordados en el concepto con las dimensiones propuestas por Hax y Majluf, y la injerencia de las escuelas propuestas por Mintzbergen en este tema. Los resultados muestran la evolución del concepto de estrategia, que parte de una visión unidimensional y va transitando a una combinación de dimensiones. Este resultado es congruente con las condiciones actuales que configuran el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones. Su comprensión permitirá un cambio de perspectiva en la formulación y aplicación de la estrategia.

**Palabras Clave:** Concepto de estrategia; enfoque dimensional de la estrategia; evolución histórica de la estrategia.

## Dimensional analysis of the strategy concept

### Abstract

The aim of this work is to analyze the dimensional approach of different concepts of strategy formulated by authors throughout its historical evolution, which will glimpse the features of the emerging perspective that is consolidating in this field of study. The research is based on a systematic review of the literature produced around the field of strategy. The selection of definitions was made considering the most representative authors as reference according to their contributions made to the field of study of the strategy and the most cited. A qualitative comparison was done of the elements addressed in the concept with the dimensions proposed by Hax and Majluf, and the interference of schools proposed by Mintzbergen in this field. The results show the evolution of the concept of strategy, which starts from a one-dimensional vision and transitions to a combination of dimensions. This result is consistent with the current conditions that shape the environment in which organizations operate. Its understanding will allow a change of perspective in the formulation and implementation of the strategy.

**Keywords:** Concept of strategy; dimensional approach to strategy; historical evolution of the strategy.

**Recibido:** 8 de diciembre de 2016

**Aceptado:** 4 de agosto de 2017

<sup>1</sup>Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-Quito, Ecuador. Av. General Rumiñahui s/n Ciudad: Sangolquí País: Ecuador P.O.BOX: 171-5-231B. brmaldonado@espe.edu.ec; kvbenavides@espe.edu.ec; jrbuenaño@espe.edu.ec - <https://orcid.org/0000-0001-9344-2948>

\*Autor para correspondencia - brmaldonado@espe.edu.ec

## I. INTRODUCCIÓN

Desde finales de los 90 varios autores se han cuestionado sobre la necesidad de identificar una forma diferente de pensar la estrategia y formularla desde un concepto multidimensional. El problema se origina con la transferencia analógica de la estrategia militar al ámbito empresarial que perduró por mucho tiempo. Aunque sus aportes son importantes, el mismo cambio de contexto ofreció la oportunidad de abrirse paso a otras formas de conceptualizarla. Desde la perspectiva económica, en un ambiente de continuos cambios, constituye una limitación contar con objetivos claros y no con reglas de decisión. Por otro lado, la ponderada exactitud con la que se concibe la estrategia desde la economía no solamente distorsiona la realidad y reduce sus aplicaciones, sino que disminuye la condición humana de interrelación y diálogo.

Emerge entonces la necesidad de incorporar los factores económicos, que en el ambiente empresarial son una condición ineludible, otros más relacionales y que no necesariamente son tangibles. Las características dinámicas y complejas del entorno actual, hace que la formulación de la estrategia se sustente en un concepto multidimensional, coherente con estas características que permita trascender lo estrictamente económico. En este contexto surge la necesidad de identificar las dimensiones en los diferentes conceptos formulados por autores a lo largo de su evolución histórica, lo cual constituye el objetivo del presente estudio. El reconocimiento de estas dimensiones en cada uno de los conceptos analizados facilitará la comprensión de la nueva perspectiva que se va consolidando en las dos últimas décadas.

El documento se encuentra estructurado en tres apartados, el primero corresponde a un recorrido histórico del concepto de estrategia desde sus orígenes hasta el presente. Posteriormente se exponen los aspectos metodológicos que delimitaron la revisión sistemática bibliográfica y las técnicas de análisis cualitativo aplicadas para identificar los elementos distintivos en los que se encuadran las dimensiones del concepto de estrategia. En la tercera parte se muestran los hallazgos y resultados más importantes organizados desde tres tópicos. La frecuencia de definiciones de estrategia por número de dimensiones; definiciones de estrategia agrupadas por dimensión y relacionadas con las escuelas de pensamiento; y la frecuencia de definiciones de estrategia por combinación de dimensiones.

Finalmente, las conclusiones reflejan la importancia de pensar la estrategia desde una mirada multidimensional, en donde los enfoques con los que se abordó anteriormente se complementan.

## II. DESARROLLO

### 1. Metodología

El trabajo es una aproximación cualitativa y documental que se sustenta en una revisión bibliográfica sistemática y ulterior análisis de contenido de cada fuente encontrada alrededor del campo de estudio de estrategia. La selección de la producción bibliográfica se realizó en fuentes primarias a través de un sistema de búsqueda electrónico. Las bases consultadas fueron Scielo, Dialnet, Google Academic, Strategic Management Journal y Science Direct. Los descriptores de búsqueda fueron combinados indistintamente para lograr mayor cobertura en los resultados, entre los utilizados están, estrategia, pensamiento estratégico, organizaciones, desarrollo histórico de la estrategia.

Los principales criterios de selección de los artículos fueron, autores relevantes dentro de su campo de estudio, autores con diversas líneas de pensamiento, frecuencia de citas realizadas por otros autores, relevancia de las revistas donde fueron publicados. Se seleccionaron 52 artículos cuyas referencias o citas sobre el concepto de estrategia fueron el sustento para la consulta en las obras de autores representativos en el campo de la investigación. De este modo las 71 definiciones analizadas se originaron de la revisión de 42 obras y 29 artículos. Las definiciones se organizaron en una base de Excel en donde se identificaron las categorías de año, definición, dimensión, escuela.

Una vez identificados los elementos subyacentes en las dimensiones del concepto de estrategia y los rasgos distintivos de las escuelas que propone Mintzberg, se realizó el análisis de cada una de las definiciones. Se agruparon por número de dimensiones que abordan y se determinó la frecuencia. Para este caso, entendida como el número de definiciones que coinciden en sus rasgos distintivos de dimensionalidad. Este análisis permitió expresar los resultados en forma gráfica para mejor comprensión del lector.

### 2. Resultados y discusión

#### Desarrollo histórico del concepto de estrategia

La mayor dificultad encontrada en el desarrollo del presente trabajo son las múltiples acepciones atribuidas

al término estrategia en función de la época, contextos, aplicación y enfoques. Según el origen epistemológico proviene del vocablo griego *strategos* que se refiere al arte del general en la guerra, proviene de las palabras, *stratos* que significa ejército y *agein*, conducir o guiar (Evered, 1983). En el diccionario de la lengua española, es el arte de dirigir operaciones militares o en general el arte de dirigir un asunto. En el contexto de un proceso regulable, se define como el conjunto de reglas que aseguran el resultado óptimo de una decisión en todo momento (RAE, 2014).

En un recorrido histórico se observa que apenas un siglo atrás la estrategia era motivo de estudio exclusivamente en escuelas militares, hoy los futuros directivos de las organizaciones la estudian en escuelas de negocios. Pérez (2014) manifiesta que para comprender su evolución histórica es necesario entender que la estrategia es el resultado de tres paradigmas, el militar, matemático – científico y el económico – gerencial. Sin embargo, como lo asegura López (2013) un nuevo paradigma está emergiendo por que las organizaciones necesitan encontrar otra lógica de pensamiento ante la complejidad del contexto actual. Siguiendo esta línea se presenta a continuación la evolución del concepto de estrategia desde sus inicios hasta llegar a la época actual.

El origen de estrategia data de los 400 a 340 A.C. cuando el filósofo y estratega militar chino SunTzu acuña por primera vez este término asociado a los grandes planes para ganar la guerra (Galvany, 2012). En la edad antigua los cambios propios de la época provocaron una evolución del concepto de estrategia, agregando un matiz político y administrativo exclusivo en el ámbito militar. Más adelante, en Roma en medio de un contexto de confrontaciones surge este concepto y se desarrolla en las magistraturas. Se incorporan aspectos geográficos y topográficos como elementos de innovación que modifican los métodos de la estrategia, se denominan puntos estratégicos “decisivos para lograr el éxito en la batalla” (Muñoz Sánchez, 2013, p. 62).

En la edad media se incrementa el interés por aspectos relacionados al incentivo salarial y reconocimiento de las relaciones humanas como fuente de productividad. Lo que hace que la estrategia se traslade al ámbito productivo y se reconozca la importancia del aspecto humano en su formulación (Martínez & Briceño, 2013). En la edad contemporánea se destaca el aporte del filósofo militar Clausewitz (2005) quien agrega la planificación y organización sobre la base de decisiones que deben

ser científicas más que intuitivas. Hace hincapié que la estrategia debe imprimir un propósito para cada acción y a su vez cada propósito debe estar acorde al objetivo final.

En la edad moderna los cambios sociales, políticos y las armas más tecnificadas dan lugar a otros aspectos de innovación de la estrategia, sus procesos y sus equipamientos. Según Muñoz (2013) la “capacidad de encontrar oportunidades, aprovechar los avances tecnológicos y adaptarse rápidamente a los cambios, son algunas de las contribuciones de la estrategia militar moderna y contemporánea” (p. 79). De acuerdo a David (2010) el objeto de la estrategia militar y de negocios es el control, que es utilizado como mecanismo de poder en el primer caso y en los negocios como mecanismo de diferenciación.

Lo anterior facilitó que las ideas desarrolladas en el contexto militar fueran retomadas en el ámbito de los negocios y dieran lugar al paradigma militar bajo el cual se conceptualizó la estrategia en el ambiente organizacional. Desde este enfoque la estrategia permite diseñar la trayectoria para llegar al objetivo satisfactoriamente, siempre que sean incontrolables e impredecibles para el adversario. Además, entran en juego las relaciones entre todos los posibles actores, el rol del otro se constituye fundamental para la formulación de la estrategia.

En suma se identifican factores que inciden en el éxito de la estrategia, los objetivos claros, ser impredecible, la importancia del rol de los otros actores, la direccionalidad y la movilidad del entorno (Arellano, 2013). Desde la perspectiva militar la estrategia se refiere a la acción mental que se ejecuta de manera voluntaria y se plasma en una decisión, considera condiciones de tiempo, terreno, lugar y contexto (Muñoz, 2013). Por lo que se agrega otro factor importante que es la posibilidad de selección entre diversas alternativas de acción.

En 1944 Neumann y Morgenstern proponen la teoría de juegos que constituye el interfaz entre un término exclusivamente militar y uno que constituye la columna vertebral de toda organización (Pérez R. A., 2001). Aparece una nueva concepción de estrategia que permitió trasladar sus principios a cualquier situación conflictiva sin necesidad de violencia, así como también a otras áreas del conocimiento o actividad.

Este nuevo paradigma matemático - científico dio lugar a otras formas de pensar la estrategia cuyos objetivos y ámbitos de aplicación se convierten en su

calificativo. Según Pérez (2001) “La teoría de los juegos representa un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de la inevitabilidad matemática en la toma de decisiones” (p. 41). Bajo esta perspectiva el objeto de estudio de la estrategia se determina en las decisiones frente a una incertidumbre estructurada. Y entonces una decisión solo es estratégica si se toma en cuenta la participación de otros actores y el impacto de la acción en los resultados (Habermas, 1973).

El primer concepto científico de estrategia fue propuesta por Kaufmann (1967) como la decisión establecida de antemano para el logro de un objetivo fijado, considerando todas las posibles reacciones del adversario o sistema. Por su parte Muñoz (2013) sostiene que la finalidad de la teoría de juegos es el estudio de los conflictos a través de métodos científicos e identificar sus elementos comunes, esta visión conflictiva constituye la base de sus limitaciones. La teoría de juegos por esencia se concentra en aplicaciones prácticas, pero también introdujo los fundamentos axiomáticos de la estrategia en los negocios incidiendo en la forma de pensar sobre los problemas derivados. Dio origen a dos concepciones:

(...) la estrategia pura que es un movimiento o una serie específica de movimientos de una empresa; y la gran estrategia, o estrategia mixta, vista como una regla estadística de decisiones para concretar qué estrategia pura particular debería escoger la empresa en una situación concreta. (Muñoz, 2013, p. 83)

El interés por la teoría de juegos en el ámbito empresarial surge por la necesidad de garantizar un crecimiento ordenado y sostenible, los objetivos claros no son suficientes hace falta reglas de decisión que la dirijan. Sin embargo, Pérez (2014) identifica como limitación de la teoría de juegos el componente de exactitud que distorsiona la realidad y reduce sus aplicaciones. Además, la suma cero de esta teoría, es decir si uno gana el otro pierde, queda sin efecto cuando John Forbes Nash (1950 – 1953) demuestra que cualquier juego finito encuentra su punto de equilibrio. “Y nos enseñaría que no necesariamente la ganancia de uno tiene que ser en detrimento del otro, sino que todos podemos ganar o perder según adoptemos unas u otras decisiones” (Pérez R., 2014, p. 13).

La estrategia vista desde la teoría de juegos desbordó el campo de las ciencias económicas para el cual fue pensado inicialmente, debido a que ubicó a la estrategia en el ámbito de la decisión. Esto la convirtió en una

teoría general, que en palabras de Pérez (2014) provocó que la estrategia pase a ser motivo de estudio desde varias disciplinas. Según Muñoz (2013) el concepto de estrategia sufrió un proceso de ‘hibridación’ que ha facilitado su adaptación a nuevos campos disciplinares y su estudio desde una nueva forma de pensamiento. Coincide con Kiechel (2010) quien sostiene que entre 1954 y 1994 sucedió una revolución estratégica en la cual surgieron un sin número de conceptos y de ámbitos de aplicación enfocados desde diversas disciplinas.

Uno de los referentes más importantes de esa época es Peter Drucker cuyo trabajo relacionado con las decisiones estratégicas en 1954 constituyó la puerta de acceso de la estrategia a las escuelas de negocio. Posteriormente Alfred Chandler en 1962 introduce la primera definición de estrategia en el ámbito académico. Igor Ansoff en 1965 hace importantes aportes que contribuyen al proceso de la formulación de estrategias. Entre 1972 y 1979 Ansoff califica al management y todos sus componentes como estratégico. En esta línea LucBoyer y NoëlEquilbey en 1993 definen al management como el arte de poner la organización al servicio de la estrategia.

Así se configura el paradigma económico - gerencial en el que son las escuelas de negocio las que se apropian de la estrategia desde un pensamiento económico. Desde este paradigma la estrategia está condicionada a la información que se receipta como datos para tomar la decisión y el management deja de lado la comunicación, condición que le da un enfoque reduccionista a su estudio y formulación.

En los últimos dos decenios se enfatizan las críticas al paradigma económico – gerencial, básicamente por considerar que la formulación de las estrategias se sustenta en cálculos racionales y una visión limitada desde las ciencias económicas. En los 80 la comunicación adquiere un rol visible a través de autores como Michel Porter, pero en 1994 Henri Mintzberg pone en cuestionamiento la rigidez de la planificación estratégica.

En el mismo año Prahalad y Hamel se cuestionaron sobre la necesidad de un nuevo paradigma de la estrategia. A partir del 2001 surgen propuestas de pensar la estrategia desde otras perspectivas y desarrollos teóricos que consideran la transdisciplinariedad y proponen un gran desafío a este paradigma. “Fue así como palabras como sustentabilidad, emoción, relación, comunicación y conectividad han pasado a tener protagonismo dentro de las ciencias directivas” (Pérez R., 2014, p. 17). En este contexto surge la Nueva Teoría

<sup>1</sup>Hibridación: concepto utilizado en la Biología, significa fusión de dos células de distinta estirpe para dar lugar a otra de características mixtas. RAE. Diccionario de la Lengua Española.

Estratégica (NTE) que se fundamenta en dos pilares la complejidad y relacionalidad.

Pérez y Massoni(2009) proponen que la estrategia debe asumir un cambio en su paradigma central, del económico basado en la fragmentación analítica a la complejidad. Así como también un cambio de su paradigma disciplinario para pasar de la racionalidad de unos actores, a la relacionalidad de unos seres humanos que interactúan en su diseño y aplicación, siendo necesario su abordaje desde la transdisciplinariedad. En conclusión, la estrategia debe ser abordada desde dos paradigmas, uno científico o de la complejidad “llamado a gobernar nuestra mente y nuestra mirada de investigadores y el otro paradigma disciplinar que tendría que gobernar nuestra actividad profesional de estrategias y ahí es donde emerge la NTE como una posibilidad a considerar” (Pérez R. , 2014, p. 27).

### Análisis dimensional del concepto de estrategia

La revisión bibliográfica permitió identificar diversas definiciones de estrategia que fueron seleccionadas en función de los elementos que aborda. Para el análisis cualitativo se siguió la línea propuesta por Hax y Majluf (1997) quienes sostienen que la estrategia debe ser formulada desde un concepto que integre múltiples dimensiones. Además, se consideró la injerencia de las escuelas de pensamiento frente a la estrategia propuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) que podría explicar la evolución histórica del concepto.

Las definiciones se agruparon en función de siete dimensiones, seis referidas a los autores y una que constituye un primer aporte como resultado del análisis realizado. A continuación, en la Tabla 1 se presentan las dimensiones y el significado de estrategia que se desprende de cada una de estas.

Tabla 1. Dimensiones de la Definición de Estrategia.

Dimensiones	Significado de Estrategia
<b>Propósito (Pr)</b>	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
<b>Poder (P)</b>	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.
<b>Visión global (Vg)</b>	Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
<b>Entorno (E)</b>	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora una ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
<b>Posicionamiento (Ps)</b>	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
<b>Grupos de interés (Gr)</b>	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
<b>Sujeto (S)</b>	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación.

En la línea de Mintzberg la escuela de diseño ve la estrategia como un proceso de concepción deliberado. La de planificación, un proceso formal y secuencia de pasos. La de posicionamiento, un proceso analítico, separa la formulación de la acción, busca reconocimiento en el mercado y pone énfasis en la relación con el entorno. Para la escuela empresarial es un proceso visionario. Para la de aprendizaje, es un proceso emergente no deliberado y colectivo. Según la cognitiva es un proceso mental. Para la escuela de poder como es un proceso de negociación. La cultural observa un proceso colectivo fundamentado en la cultura organizacional. La ambiental, un proceso reactivo con enfoque ecológico. Finalmente, para la de configuración es un proceso de transformación congruente con la estructura organizacional.

Con fundamento en las siete dimensiones señaladas se seleccionaron 78 definiciones de varios autores a partir 1954. Se considera que la amplitud del análisis es necesaria para comprender la característica multidimensional que debe guardar el concepto de estrategia. Asimismo, el análisis de la relación de las dimensiones y escuelas descritas facilitará vislumbrarla diferenciación y aproximación del concepto de estrategia con otras acepciones que se utilizan indistintamente. Los resultados muestran que un 55% (36) del total de definiciones tienen un enfoque unidimensional, un 28% (22) enfocan la definición a dos de las dimensiones, un 9% (11) a tres y un 1% (6) a cinco y seis, de las siete dimensiones consideradas en el análisis, como se puede observar en la Figura 1.

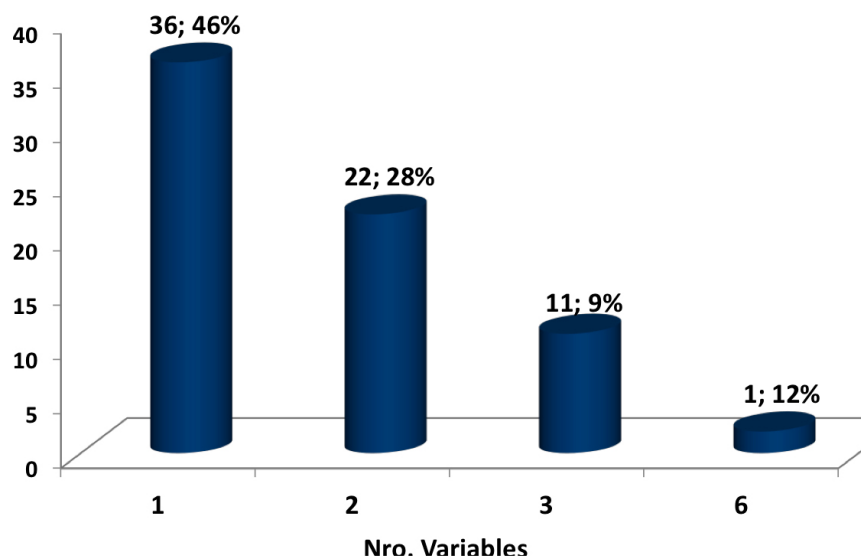


Figura 1. Frecuencia de definiciones de estrategia vs. número de dimensiones

De aquellas definiciones unidimensionales, en su mayoría se enfocan en el propósito con una fuerte influencia de la escuela de planeamiento y en menor medida de diseño y posicionamiento. Los resultados son coherentes con las características de esa época, donde las actividades empresariales se mostraban en íntima interacción con el mercado para lograr

sus beneficios. Planificar, fijar precios, promover y distribuir era parte de sus rutinas para lograr su posicionamiento. El principio de formulación de la estrategia sigue la necesidad de adaptarse a las exigencias cada vez más dinámicas y cambiantes de sus entornos. Una muestra de estas definiciones se presenta a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Definiciones de Estrategia, dimensión Propósito (Pr).

Año	Definición Estrategia	Autor	Escuela
1962	La determinación conjunta de los objetivos de la empresa y los cursos de acción para alcanzarlos, los cuales requieren asignación de recursos. Define el qué se hará y la estructura el cómo, por lo que la estructura sigue a la estrategia (Chandler, 1962).	Alfred Chandler	Diseño
1965	Es un hilo conductor entre la empresa y los mercados. Están orientadas a la búsqueda de oportunidades de mercado (Ansoff, 1965).	Harry Igor Ansoff	Posicionamiento
1969-1971	Patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las principales políticas y planes de acción para alcanzarlos (Foss, 1997).	Kenneth Andrews	Planeamiento
2002	Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines (Burgelman, 2002).	Robert Burgelman	Planeamiento
2009	Da respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado? (Gamble & Thompson, 2009).	Arthur Thompson John Gamble	Planeamiento

Le sigue la dimensión que hace referencia al sujeto con una injerencia mixta de escuelas como la de aprendizaje, cognitiva y empresarial, estas definiciones rescatan al sujeto como protagonista en la formulación de la estrategia. El contexto cada vez más complejo exige considerar que en las interrelaciones participan personas y la capacidad de comunicarse

es interactuar con los demás actores del ecosistema es cada vez más importante. La formulación de la estrategia toma un giro al considerar la integración de los entornos en este proceso. Por lo que la estrategia se debe pensar desde la necesidad de hacer reajustes contextuales, tal como lo afirma Pérez (2009). Algunas definiciones se presentan en la Tabla 3.



**Tabla 3.** Definiciones de Estrategia, dimensión Sujeto (S).

Año	Definición Estrategia	Autor	Escuela
2009	Rescata al sujeto como protagonista de la formulación de la estrategia. El proceso de formulación es natural dejando de lado la linealidad, artificiosidad y exceso de racionalidad (Pérez R. A., 2009).	Rafael Alberto Pérez	Aprendizaje Cognitiva
2011	Orienta a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes. Introducen el diálogo como medio para aclarar la estrategia e impulsar a la organización a actuar de manera coherente con esta (Getz& Lee, 2011).	GadGetz G. Lee	Aprendizaje Cognitiva
2012	Es el resultado de un proceso de pensamiento que concibe un plan de acción cuya concreción exige muchas habilidades y recursos complementarios. Esencialmente, implica pensamiento y acción (Pérez R. A., 2012).	Rafael Alberto Pérez	Empresarial Aprendizaje Cognitiva

A continuación, se destaca la dimensión visión global, las definiciones se ubican desde 1974 hasta el 2012, sin embargo se observa una distinción en la injerencia de las escuelas. En las primeras décadas

se destacan las de posicionamiento y planeamiento, en las últimas dos las de aprendizaje, cultura y empresa. En la Tabla 4 se muestran una selección de estas definiciones.

**Tabla 4.** Definiciones de Estrategia, dimensión Visión global (Vg)

Año	Definición Estrategia	Autor	Escuela
1974	Se requiere identificar estrategias para cada área funcional de la empresa, dando lugar a una “pirámide de estrategias distintas e interdependientes, que es indispensable definir correctamente para poderlas combinar lo mejor posible en un haz de acciones tendientes al mismo objetivo de conjunto” (Drucker, 1974, p. 44).	Peter Drucker	Planeamiento Configuración
1980	Formulación de varias estrategias a partir del análisis del entorno interno y externo, selección coherente a los objetivos de la organización, implementación apoyada por la organización como un todo y la evaluación para determinar si está encaminada al logro de los objetivos de la empresa (Glueck, 1980).	William Glueck	Posicionamiento
1990	Es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento organizacional (Mintzberg, 1990).	Henry Mintzberg	Empresarial Cultural
2012	Comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista y cómo quiere verse a sí misma. De lo que una empresa tiene la intención de hacer y lo que se propone no hacer (Lukac&Frazier, 2012).	Eugene Lukac Don Frazier	Aprendizaje Empresarial

Las dimensiones de posicionamiento (1979-1996), entorno (1975-1998) y grupos de interés (1984-2009) han sido identificadas en igual número de definiciones. Las dos primeras se ubican en la misma época con una influencia de las escuelas de posicionamiento, poder, ambiental. La de grupos de interés se va incorporando en las definiciones y se identifica la influencia de una diversidad de escuelas aprendizaje, poder, posicionamiento, cultural.

Finalmente, la dimensión poder (1954) se observa en menor frecuencia de definiciones con la injerencia de las escuelas de poder y ambiental. Este hallazgo congruente en una época en que la adaptación a las condiciones que presenta el contexto empresarial era la base de formulación de la estrategia. La exigencia entonces era

conocer el mercado, sus variables, comportamientos, proyecciones, entre otras, para asegurar el posicionamiento esperado. Algunas definiciones que consideran estas dimensiones se muestran en la Tabla 5.

El 54% (35) del total de las definiciones analizadas tienen un enfoque multidimensional que surge desde los años 80. Aunque se observa una indistinta combinación de las dimensiones, figuran la visión global, el entorno y los grupos de interés. El sujeto se incorpora en todas a partir del 2001. Se destacan las propuestas de Andrews (1980) y Hax&Majluf (2004) quienes brindan una visión multidimensional del concepto de estrategia en donde se identifican las siete dimensiones para darle una función integradora. Andrews desde la comprensión de dos tipos de estrategia, la institucional y la corporativa.

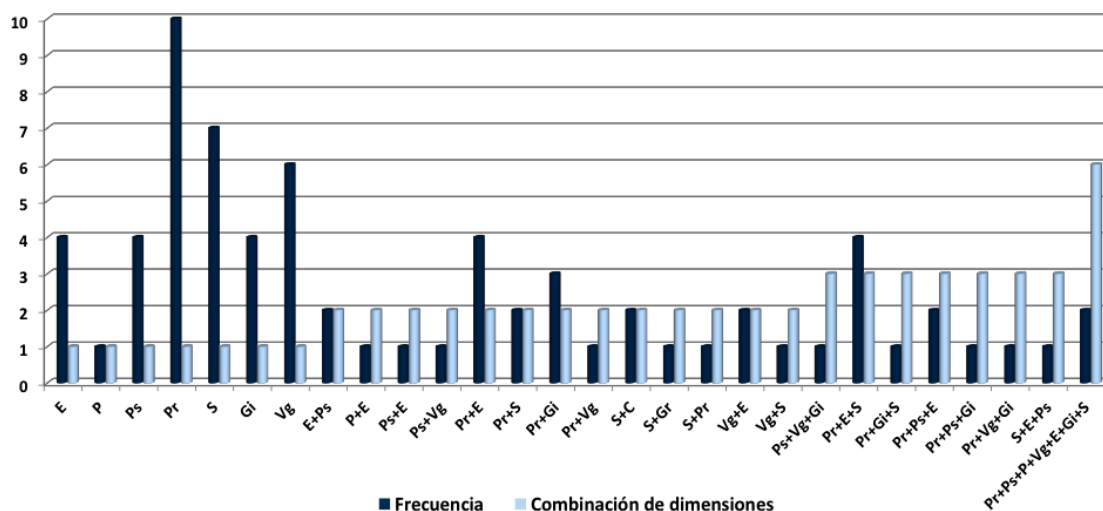
**Tabla 5.** Definiciones de Estrategia, dimensión Poder (P), Posicionamiento (Ps), Entorno (E)

Año	Definición Estrategia	Autor	Dimensión	Escuela
1954	Contempla dos elementos, la empresa y a dónde quiere llegar. Por lo que los directivos deben responder a los beneficios y adaptarse a los cambios del contexto (Drucker, 1954).	Peter Drucker	P	Poder Ambiental
1975	Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni&Jarniou, 1975).	Tabatoni Jarniou	E	Ambiental
1977	Declaración de las misiones y establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas (Steiner & Miner, 1977).	George Steiner	E	Ambiental
1984	Dirigida a crear diferenciación de mercado del producto o servicio frente a los competidores. Define diferentes tipos de estrategias (Mintzberg&Quinn, 1984).	Harry Igor Ansoff	Ps	Posiciona-Miento
1985	La formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, y la evaluación de sus fuerzas y debilidades (Argyris, 1985).	Chris Argyris	E	Ambiental
1993	Define el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores para generar satisfacción del cliente (Ohmae, 1993).	Kenichi Ohmae	Ps	Posiciona-Miento
1998	Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno (Gimbert, 1998).	Xavier Gimbert	E	Ambiental
1996	Es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).	Michael Porter	Ps	Posiciona-

Los mismos autores manifiestan que la sustancia de estrategia se explica desde tres procesos relacionados entre sí que deben ser llevados por quienes conducen la organización. Los cognoscitivos para la comprensión racional del medio externo y de las capacidades internas. Los procesos sociales y de organización que aportan a la comunicación

interna y a los consensos. Finalmente, los políticos que se relacionan con la creación, conservación y transferencia del poder al interior.

La frecuencia de definiciones que acogen un enfoque unidimensional o multidimensional con la variedad de combinaciones se presenta en la Figura 2.



**Figura 2.** Frecuencia de definiciones de estrategia vs. Combinación de dimensiones.



El comportamiento observado da cuenta que el poder como dimensión imperante por siglos en el concepto de estrategia fue dejada de lado y dio paso al propósito, orientado por la necesidad de planificar para lograr el posicionamiento en el mercado. Para Mintzberg (1998) la planificación formal por sí sola, poco articulada y descontextualizada, no es la mejor manera para desarrollar las estrategias empresariales. Se requiere información sobre hechos, cifras, datos que permitan hacer proyecciones e incorporar el contexto a la toma de decisiones.

Prahalad y Hamel (1994) se cuestionaron si la complejidad del entorno dará lugar a grandes procesos de transformación. Este cuestionamiento recobra importancia cuando dos décadas más tarde surge una propuesta emergente de refundar la estrategia desde la comunicación Pérez (2001). Las condiciones del entorno exigen pensar la estrategia enmarcada en el desarrollo de capacidades de comunicación, negociación, creatividad e innovación. Lo cual lleva, además, a mirarla como un proceso social y de cooperación, que busca resultados óptimos para ser más competitivos, según lo afirma Flórez y Perdomo (2015).

Sin embargo, siguiendo a Martínez y Briceño (2013) esta creciente importancia del aspecto humano en la formulación de la estrategia constituye un eje crítico en las actuales perspectivas de la gestión. Por lo que su concepto debe entenderse, asumirse y aplicarse por todos los miembros de la organización para realmente observar resultados que agreguen valor a la organización en su conjunto.

### III. CONCLUSIONES

El gran salto del concepto de estrategia del entorno militar al de los negocios, provocó inicialmente que su formulación y aplicación se realice con un enfoque lineal y hasta unidimensional. Que en su momento proporcionaba solución a las aspiraciones de las empresas de lograr el control de los mercados y posteriormente su diferenciación.

Desde la economía se dio respuesta a la necesidad de contar con elementos de selección y decisión en entornos cada vez más cambiantes. El resultado fue la incorporación de una combinación de dimensiones en el concepto de estrategia. La exactitud con la que se

la concibe desde la economía disminuye la condición humana de interrelación y diálogo, en consecuencia, los conceptos de estrategia no incorporan la dimensión del sujeto.

Los factores económicos no pueden dejarse de lado en el ambiente empresarial, pero requieren ser complementados con otros que no necesariamente son tangibles. Las características dinámicas y complejas del entorno actual, hace que la formulación de la estrategia se sustente en un concepto multidimensional que permita trascender lo estrictamente económico. En la última década la dimensión sujeto, considerada únicamente para referirse a procesos de selección y decisión desde la racionalidad, es incorporada desde un enfoque relacional. Esta dimensión se suma a las seis dimensiones propuestas por Hax y Majluf en 1997, constituyendo un aporte del presente estudio.

El estudio abre la opción a posteriores investigaciones relacionadas a la introducción del pensamiento estratégico en el mundo empresarial. Partiendo del establecimiento de la línea que diferencia el concepto, significado y aplicación de estrategia y pensamiento estratégico. Según la producción bibliográfica revisada se usa indistintamente e inclusive como acepciones iguales entre estos y otros conceptos similares como gestión y planificación.

Es importante profundizar en el estudio para comprender la necesidad que se afianza en esta última década, de asumir la estrategia desde un cambio en su paradigma central, del económico a la complejidad. Pero más aún, desde un cambio de su paradigma disciplinario, para pasar de la racionalidad de unos actores, a la relacionalidad de unos seres humanos que interactúan en su selección, formulación y aplicación. Desde donde se explica el enfoque multidimensional con que debe ser abordado el concepto de estrategia y la consideración del Sujeto como dimensión de análisis.

### IV. REFERENCIAS

- Andrews, K. R. (1980). Directors' responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, 58(6): 30-42.
- Ansoff, H. I. (1965). *La estrategia de la empresa*. McGraw Hill.
- Arellano, G. D. (2013). *Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura

- Económica. Recuperado el mayo de 2016, de <https://es.scribd.com/document/356968047/05-Gestion-Estrategica-para-el-Sector-Publico-pdf>
- Blázquez Manzano, A. (diciembre de 2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD-minister* (23): 9-24.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: The Free Press.
- Castellanos, J. E., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Estudios avanzados de liderazgo*, 1(3): 28-50.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Clausewitz, K. V. (1832). *De la guerra* (2005 ed.). Madrid: Esfera de los libros.
- Contreras Sierra, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *pensamiento&gestión - Universidad del Norte*, p.152-181.
- David, M. (2010). *The Genius is inside. A high performance step-by-step strategy guide for small*. New York: universe.com.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New Delhi: Sunil Sachdev.
- Drucker, P. F. (1974). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper F. Row.
- Evered, R. (1983). So, what is Strategy? *Long Range Planning*, 16(3), 57-72.
- Foss, N. J. (Ed.). (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press on Demand.
- Flórez, M. H., & Perdomo, C. A. (2015). El conocimiento estratégico y gerencial de competitividad para las microempresas en Colombia. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10(2), 1282-1295.
- Galvany, A. (2012). *Sunzi. Sun Tzu. El arte de la guerra*. (Traducción directa del chino antiguo (8ª edición) ed.). Madrid, España: Trotta.
- Gamble, A., & Thompson, J. (2009). *Exam Prep for Essentials of Strategic Management*. Alabama: Paperback.
- Getz, G., & Lee, G. (2011). Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*, 12(6): 303-307.
- Gimbert, X. (1998). *El enfoque estratégico en la empresa: Principios y esquemas clásicos*. Bilbao: Deusto.
- Glueck, W. (1980). *Business policy and Strategic Management* (3 ed.). Kogakusha: McGraw Hill.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (9 ed.). Padstow: Great Britain.
- Habermas, J. (1973). *The Theory of Communicative Action* (Vol. II). Boston: Beacon Press.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Argentina: Prentice Hall.
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Kaufmann, A. (1967). *La ciencia y el hombre de acción: Introducción a la praxeología*. Madrid: Guadarrama.
- Kiechel III, W. (2010). *Los señores de la estrategia*. Boston: Harvard Business Press.
- López López, P. A. (2013). Una Aproximación al campo del estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. *rev.fac.cienc.econ*, XXI (1) p. 217-241.
- Lukac, E., & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4): 49-57.
- Martínez, E. T., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos*, 5(1): 91-102.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mintzberg, H. (1990). The Desing School: Reconsidering the basic premise of *strategic management*. *Strategic Management Journal*, 11: 171-195.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. (2ª ed.) México, DF: Prentice Hall p. 343-392.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tourthrough the wilds of strategic magnagement*. New York: The Free Press.
- Muñoz Sánchez, O. (2013). *El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario. Tesis Doctoral*. Barcelona, España: Universidad Ramon Llull.
- Ohmae, K. (1993). *La mente del estratega*. Mexico: McGraw Hill.

- Pérez, R. (2014). *La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?* Revista Mediterránea de Comunicación, 5(2): 9-31.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación. Barcelona: Ariel Comunicación.*
- Pérez, R. A. (2009). Tendencias 21. Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://www.tendencias21.net/estrategar/>
- Pérez, R. A. (2012). Pensar la estrategia. Otra perspectiva. Buenos Aires: *La Cirujía.*
- Pérez, R. A. (2014). Nueva teoría estratégica: *el paradigma emergente para la co-construcción de la realidad.* Santiago de Chile: Santillana FISEC.
- Pérez, R. I., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia.* Barcelona: Ariel Editores.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15: 5-16.
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23 ed.). Madrid: Real Academia Española.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy.* Los Angeles: Macmillan Publishing.
- Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion. Politiques et structures.* París: Presses universitaires de France.