


CONTRIBUCIONES TEÓRICAS DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. UNA MIRADA DE ANÁLISIS DESDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

THEORETICAL CONTRIBUTIONS OF ORGANIZATIONAL STUDIES TO STRATEGIC THINKING. AN ANALYSIS VIEW FROM THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Recepción: 2024-04-08 Aceptación: 2024-07-26

Jocelyn Itzel Flores Buendía

 ORCID: 0000-0002-2140-0738
Mtra. En Estudios Organizacionales
Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Xochimilco

RESUMEN

El artículo se inscribe en el campo de la Administración y los Estudios Organizacionales y su propósito es mostrar la relevancia del pensamiento estratégico en las organizaciones a partir de una revisión bibliográfica sobre algunas teorías que contribuyen al campo. El argumento central parte de los aportes teórico-metodológicos provenientes de los estudios de la organización, que se han consolidado como un campo de estudio heterogéneo y complejo. La metodología utilizada en la investigación es de carácter documental, con apoyo bibliográfico y análisis de la información de autores relevantes en el campo de los estudios de la organización. La propuesta de análisis retoma categorías centrales de algunos postulados de estos campos, que han alimentado su desarrollo y ayudan a problematizar algunos elementos para la comprensión de diversos fenómenos que enfrentan las organizaciones en el contexto actual. Para mostrar esta relación, se ha retomado los cambios organizacionales ocurridos durante la pandemia por Covid-19. Desde esta mirada, se indaga sobre la creación de diversas estrategias organizacionales que generaron impactos a nivel organizacional y cambios adaptativos en los diversos tipos de organizaciones.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, Proceso estratégico, Cambio Organizacional, Estrategia, Organización.

ABSTRACT

The article is part of the field of Administration and Organizational Studies and its purpose is to show the relevance of strategic thinking in organizations based on a bibliographic review of some theories that contribute to the field. The central argument is based on the theoretical-methodological contributions coming from organization studies, which have been consolidated as a heterogeneous and complex field of study. The methodology used in the research is documentary in nature, with bibliographic support and analysis of information from relevant authors in the field of organizational studies. The analysis proposal takes up central categories of some postulates of these fields, which have fueled its development and help to problematize some elements for the understanding of various phenomena that organizations face in the current context. To show this relationship, the organizational changes that occurred during the Covid-19 pandemic have been taken up. From this perspective, the creation of various organizational strategies that generated impacts at the organizational level and adaptive changes in the various types of organizations are investigated.

Keywords: Strategic thinking, Strategic process, Organizational Change, Strategy, Organizations.

INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico como objeto de estudio, ha sido analizado desde diversas miradas y ejes de análisis y sin duda, la Administración y las teorías del “Management” han contribuido a su estudio, esto se observa en los diversos postulados que conforman su desarrollo, dirigidos en su mayoría para la empresa como entidad económica. Si bien, “El pensamiento estratégico es un proceso de razonamiento analítico, un estado de conciencia sobre situaciones complejas o de sistemas para alcanzar diversos objetivos (De la Rosa *et al.*, 2013) Por tal razón, resulta conveniente mostrar la evolución del pensamiento estratégico como un fenómeno complejo que ayuda a comprender los marcos de acción de las organizaciones frente a las diversas contingencias, desafíos y fenómenos a los que se enfrentan en la actualidad. Se parte de la premisa de que el pensamiento estratégico, es más que un conjunto de técnicas que permiten a la dirección tomar decisiones bajo contextos inciertos. Se trata de un constructo social en el que se entrelazan otras formas de interacción, que no responden a la lógica pragmática y utilitarista provenientes de las teorías administrativas, así como su desarrollo en otro tipo de organizaciones que no persiguen fines lucrativos. Su naturaleza social se puede observar en las formas de interacción entre sujetos, procesos de gestión y planeación, sistemas de información, toma de decisiones, poder, cultura, ideologías, contexto, por mencionar algunas.

El propósito de este trabajo es mostrar la relevancia del pensamiento estratégico en las organizaciones, a partir de algunas contribuciones teóricas provenientes de los Estudios Organizacionales. El pensamiento estratégico como línea de investigación es fundamental para el desarrollo organizacional, ya que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a retos que se presentan en el entorno. Frente a los diversos desafíos, las organizaciones deben crear estrategias y mecanismos que les permitan la conducción y el cumplimiento de las metas bajo incertidumbre, a través de enfoques y herramientas de gestión que contribuyan crecimiento y adaptación en el contexto en el que se desarrollan.

El argumento central parte de los aportes teórico-metodológicos provenientes de los estudios de la organización, que se han consolidado como un campo de estudio heterogéneo y complejo. La propuesta de análisis retoma categorías centrales de algunos postulados de este campo, que han alimentado su desarrollo y ayudan a problematizar algunos elementos para la comprensión de diversos fenómenos que enfrentan las organizaciones en el contexto actual.

El trabajo está dividido en cuatro apartados. El primero aborda el acercamiento metodológico del presente trabajo. El segundo presenta las bases para su estudio a través de las conceptualizaciones generales de organización, contexto y decisiones. En el tercer apartado se aborda la evolución del pensamiento estratégico como objeto de investigación, con fundamento en los enfoques más relevantes de su campo. El cuarto apartado retoma algunas categorías de análisis que se han desarrollado desde la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, abonando con algunos conceptos que permiten su desarrollo. Como una forma de mostrar las interacciones teórico empíricas en este trabajo, el quinto apartado da cuenta del proceso decisorio como parte del pensamiento estratégico, a través de la gestión del cambio organizacional en tiempos de Covid-19. Finalmente, en el último apartado se presentan las conclusiones.

MÉTODOS

La metodología utilizada en la investigación es de carácter documental, con apoyo bibliográfico y análisis de la información de autores relevantes en el campo de los Estudios Organizacionales. La investigación documental es una fuente primaria de insumos, que pueden ser obtenidos desde una diversidad de fuentes primarias y secundarios, proporcionando en su mayoría, documentos escritos en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales (Colls, 1994; Smith, 1981) En este tipo de investigación, los investigadores pueden acceder a documentos históricos, estadísticas, informes gubernamentales, libros y artículos académicos, para construir el conocimiento que permitan contextualizar y fundamentar los estudios sobre el objeto de investigación, a partir de la lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos e insumos, ya que durante el proceso de construcción documental, se dispone de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones teóricas, que representan la base teórica del área u objeto de investigación de interés. Su desarrollo implica la selección,

delimitación y justificación, producto de la documentación o de la reflexión personal, lo cual permite al investigador profundizar en las interacciones sociales, los diversos actores que intervienen y los aportes recientes al campo de interés (Colls, 1994)

Criterios de selección de la información

Para el desarrollo del artículo se establecieron los criterios para la revisión de los documentos. La revisión documental se realizó a partir de tres conceptos: organización, contexto y toma de decisiones.

1.- Primer eje: Se seleccionaron algunos referentes del campo de la Administración, específicamente aquellas teorías que se ligan con el concepto de estrategia y pensamiento estratégico. Los enfoques se ordenaron a partir de tres etapas relacionadas con su surgimiento en el campo y en orden cronológico.

2.- Segundo eje: Se seleccionaron algunas teorías provenientes del campo de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, que han contribuido al pensamiento estratégico y que se ligan a los conceptos: organización, contexto y toma de decisiones.

RESULTADOS

Bases conceptuales para el análisis del pensamiento estratégico en las organizaciones

Conceptualizaciones generales de organización, contexto y decisiones

Vivimos en un mundo de organizaciones, de acuerdo con Etzioni: “Nacemos en organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos parte de nuestra vida trabajando en y para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo gastando, jugando y rezando en organizaciones y moriremos dentro de una organización. Cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas –el Estado- deberá otorgar su permiso oficial (Etzioni, 1986)” Es posible observar que la palabra organización está implícita en la construcción y dinámica social, su importancia como un elemento estructurador dentro de la sociedad revela el nivel de complejidad que se encuentra inmerso en ella como objeto de análisis.

Los individuos y la sociedad se relacionan con ellas de diversas maneras, ya que es a través de éstas que se estructuran y cumplen objetivos sociales, culturales, económicos, políticos, que se gestionan a través de organizaciones y pueden llegar a producir efectos tanto positivos, como negativos o no deseados. Son consideradas símbolos e instrumentos de la modernidad (Barba y Solís, 1997; Hall, 1983; Ibarra, 2000) Por tal razón, su estudio sigue tornándose relevante dado que juegan un papel fundamental en la explicación de los cambios y dinámicas sociales. Existe una variedad de definiciones sobre lo que es una organización, en las que se resaltan características que se mantienen constantes: “*La organización es un constructo social, un espacio socio-técnico en la que confluyen diversas lógicas, es un espacio de relaciones de poder y niveles de autoridad, con normas, creencias, ideologías, sistemas de comunicación e información, metas y con fronteras relativamente definidas*” (Barnard, 1959; Hall, 1983; Roethlisberger y Dickson, 1941)

Las organizaciones son consideradas espacios estructurados en los cuales los individuos cumplen objetivos personales y colectivos que se logran mediante diversos procesos productivos, decisorios y comunicativos. Su acción se encuentra determinada por múltiples formas y por el contexto en el que se desarrollan. En el análisis organizacional, el contexto se concibe como un marco general que le da sentido a la acción, profundiza en el comportamiento de los individuos, en su interpretación y permite esbozar las relaciones sociales en el ámbito organizacional, proporcionando elementos que promueven una mejor apreciación de la realidad (Rendón, 2014)

Diversos aportes teórico- metodológicos han abonado el estudio de las relaciones entre la organización y su contexto, teniendo como base el conocimiento generado por la Teoría de Sistemas, que establece una serie de elementos que señalan que la organización no es un ente aislado y existen en un entorno que las afecta y al que responden,

pero sobre el que también influyen. Esta relación bidireccional puede influenciar, condicionar y restringir su acción para alcanzar sus recursos y cumplir los objetivos (Rendón, 2014)

Las organizaciones al interactuar en su medio se enfrentan a retos y problemáticas que se presentan por las transformaciones en las diversas esferas de la sociedad, éstas pueden ser de tipo económico, político, tecnológico, entre otras. Frente a estos desafíos, son los individuos, quienes plantean las diversas acciones para darle respuesta a estos cambios, lo cual implica para sus miembros tomar decisiones. Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son el reflejo de las fuerzas de su entorno, de sus marcos institucionales, sus sistemas de información, la configuración de la cultura organizacional y las lógicas de poder, entre otros aspectos. Desde este ángulo, la organización es vista como una estructura decisoria, constantemente se toman decisiones donde los integrantes actúan bajo un marco de racionalidad limitada en escenarios con alto grado de incertidumbre (Ibarra, 2010; Simon, 1978)

Así, el proceso decisorio es también una categoría de análisis que permite ver el comportamiento de la organización, su estudio se ha alimentado de diversas disciplinas y enfoques. Desde una visión pragmática, el campo de la administración ha generado contribuciones importantes; se asume que el proceso de toma de decisiones recae en manos del ápice estratégico (directivos y gerentes) y con ello la responsabilidad para elegir las rutas de acción que le permitirán alcanzar los objetivos establecidos. Desde este campo, los fundamentos del proceso decisorio entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control, pues cada etapa implica tomar decisiones (Mintzberg, 1994)

Desde la administración, tomar decisiones se convierte en la tarea principal de aquellos actores encargados de dirigir la organización. El acto de tomar decisiones (desde una visión simplista y pragmática), se traduce en crear acciones (estrategias) que les permitan identificar y dar soluciones a los diversos problemas sociales y organizacionales, así como buscar mecanismos para controlar y facilitar la participación y el consenso dentro de la misma.

Existen diversas conceptualizaciones de lo que se entiende por estrategia. La estrategia es vista como un patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y ayuda a establecer una secuencia coherente a las acciones a realizar, que le permiten sobrevivir a su entorno, así como ser ventajosos y competitivos. Su significado también se relaciona con estructurar planes que ayuden a establecer un orden y asignar recursos, con el objetivo de obtener una situación viable y anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas (Arellano y Lepore, 2006; Mintzberg et al., 2003; Porter, 1987) Estas acepciones, resaltan su visión técnica por la relación que tiene entre medios y fines, sin embargo, la estrategia tiene diversos matices y ejes de análisis, siendo el pensamiento estratégico uno de estos enfoques.

Surgimiento y evolución del campo. El triunfo del gerencialismo y la racionalidad instrumental como forma de legitimación

El pensamiento estratégico como objeto de análisis, tiene su origen en las Ciencias Administrativas, sus inicios surgen en la empresa privada. Se concibe como un proceso complejo que implica un análisis profundo en situaciones de incertidumbre, por lo que el papel del estratega es primordial para hacer frente a los problemas que se pueden presentar (Cuero et al., 2007; Mintzberg, 1994; Porter, 1987) Desde su surgimiento, se ha acompañado del concepto de estrategia, en el sentido técnico de adecuar los medios a los fines y su evolución ha generado conceptos, técnicas, prácticas y herramientas que responden a las transformaciones que han ocurrido en distintas esferas de la sociedad (Thompson y Strickland, 1999)

Dentro de sus objetivos principales se encuentra la adaptación al contexto, detectar amenazas, riesgos, ser ventajosos y competitivos. Su ideología no se basa solo en la elaboración de planes, sino en modificar las representaciones mentales de aquellos que tienen a su cargo la toma de decisiones (Mintzberg et al., 2003; Sanabria, 2004; Thompson y Strickland, 1999) Antes del siglo XIX, el concepto no era centro de debate y los aportes fueron limitados. Es a finales del siglo XIX que toma relevancia en Estados Unidos, con la consolidación de la Gran Empresa Moderna, caracterizada por su forma de organización de tipo divisional, un sistema de autoridad vertical, con una preocu-

pación central en los procesos de fabricación y relativamente poco en la comercialización (Marketing) Las relaciones económicas entre la organización y el entorno estaban permeadas por los aportes de Smith, la idea de la mano invisible comenzó a tomar otro sentido, debido a la fuerza que había adquirido la empresa, en este sentido, el rol de los empresarios (Mano invisible) para coordinar las actividades económicas mediante un acto consciente, cambió el escenario ya que su desempeño influía en los procesos de producción y distribución (Chandler, 1962)

Bajo el modo de producción taylorista fordista de la época, la planeación de las organizaciones se basaba en factores que se ligaban a la producción, con un énfasis en la planeación financiera, especialmente con la elaboración y el uso de presupuestos o también conocido como programación-presupuestación. Durante esta etapa, eventos como la crisis de 1929 generaron un contexto distinto: mercados saturados, baja demanda, conflictos laborales, y el derrumbe del sistema financiero. Frente a estos cambios, la estrategia de producir y luego vender (estrategia push) comenzó a tambalearse, generando nuevas preocupaciones que abrían las miradas hacia afuera de la organización, así como la emergencia de una nueva estrategia centrada en el consumidor, necesidades, gustos y preferencias de los clientes y en especial por la competencia (Sanabria, 2004)

Esta serie de eventos reconfiguraron el interés de las relaciones de la organización con su contexto, para asumir las nuevas condiciones, lo cual condujo a replantear las estrategias. Las altas tasas de incertidumbre y la complejidad del entorno hicieron necesario un cambio en los modelos de gestión, procesos, sistemas de información y en una nueva mirada para conducir el rumbo de las organizaciones y replantear la relación en su actuar estratégico. El concepto de pensamiento estratégico tomó fuerza por la influencia de la Segunda Guerra Mundial, debido al escenario exigente para enfrentar los ataques y acciones de los contrincantes, así como de la distribución y uso de los recursos escasos. Estos conceptos que se trasladaron como innovaciones al campo de la administración, generando una diversidad de técnicas que con el tiempo se fueron transformando, debido al crecimiento económico, diversificación de los mercados, transformaciones científicas y tecnológicas, etc. (Sanabria, 2004; Thompson y Strickland, 1999)

La evolución del pensamiento estratégico representó un parteaguas para el significado de los conceptos de gerencia, gestión y estrategia, pues son elementos sustantivos que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, orientación y a través de sus miembros, deben considerar para la formulación de los planes de acción; ya que les permite permanecer y adaptarse al entorno. Desde esta mirada, el pensamiento estratégico en una organización no solo implica el uso de herramientas de gestión, sino que conlleva a la creación de un pensamiento que promueve a la creatividad, la imaginación y la capacidad estratégica de los actores para la búsqueda de alternativas innovadoras que permiten proyectar el futuro, por lo que lo sitúa como un nuevo paradigma gerencial que ayuda a conquistar la orientación estratégica haciendo realidad la planificación de este tipo, logrando así una cultura estratégica organizacional (Mendoza y López, 2015)

Por lo tanto, el pensamiento estratégico se convierte en una ideología que permite a la organización alcanzar los objetivos, sin embargo, no se debe considerar sólo como una caja de herramientas, ya que representa procesos de aprendizaje, poder, cultura, identidad, capacidad estratégica, comunicación formal e informal, sistemas de información, que se materializan en la construcción del proceso estratégico y su implementación en herramientas de gestión tales como la planeación estratégica y la administración estratégicas por mencionar algunas (Hernández, 2023) En este sentido, el proceso estratégico se convierte en un marco de acción en el que se construyen, diseñan, implementan, ejecutan y evalúan las acciones (estrategias) que contribuyen al cumplimiento de las metas y fines organizacionales. Su aplicación en el ámbito de la administración contemporánea se vincula a la implementación de herramientas de gestión que permiten a los actores, hacer frente a los diversos desafíos que las organizaciones tienen que enfrentar.

El siguiente apartado muestra algunos modelos y enfoques relevantes que muestran de manera histórica la evolución de herramientas de gestión que vinculan la aplicación del proceso estratégico.

Modelos y enfoques relevantes

Como se ha mencionado, el origen y desarrollo del campo cobró fuerza en la Administración, generando una diversidad de enfoques y técnicas encaminadas a guiar los procesos de decisión para los responsables de construir el rumbo de la organización (Barnard, 1959) Es posible identificar algunas etapas que permiten comprender su desarrollo. La tabla 1 muestra de manera gráfica las etapas y sus características, así como el enfoque de la concepción instrumentalista del proceso estratégico. Posteriormente se desarrolla cada etapa.

Tabla 1

Modelos, enfoques y herramientas de gestión vinculadas al proceso estratégico

Etapa	Enfoque	Herramienta
Primera etapa (1960): Planeación a largo plazo	Surge en un periodo caracterizado por el crecimiento económico y prosperidad internacional.	Administración por Objetivos (APO) y Gestión por resultados (Gpr)
Segunda etapa (1970, 1980): Planeación estratégica y Administración estratégica	Concibe a la estrategia como un proceso abierto y flexible y con cambios en el entorno.	Planeación estratégica (PE) y Administración estratégica (AE)
Tercera etapa (1990-): Tendencias en planeación	Concibe a la estrategia como un proceso de aprendizaje organizacional marcado por la consolidación de la globalización.	Prospectiva estratégica y Dirección estratégica (DE)

Elaboración propia

Primera etapa (1960) Planeación a largo plazo, Administración por objetivos y Administración por resultados

El primer enfoque denominado como Planeación a Largo Plazo, se constituyó como una herramienta donde las organizaciones realizaban esfuerzos para definir objetivos, metas, programas y presupuestos cubriendo un período de varios años. Esta herramienta surgió en un periodo caracterizado por el crecimiento económico y prosperidad internacional, lo que incentivo a los planeadores a pensar en una relación con el entorno a largo plazo. Los aportes teóricos del campo contribuyeron a una nueva visión de la estrategia, alejada solo de la parte financiera y para concentrarse en otras áreas de la organización (Mintzberg, 1994; Mintzberg *et al.*, 2003)

La propuesta fue cuestionada por la rigidez del modelo al operar en un contexto que atravesaba grandes cambios, el proceso de planeación representó un rompimiento con el dinamismo de la organización con su entorno. Dentro de los trabajos más representativos, se encuentran los trabajos de Ansoff (1998), Andrews (1971) y Chandler (1962) quienes observaron a la estrategia como una relación con las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado. Entre las técnicas desarrolladas se encuentra la matriz 2x2 para el análisis de cartera de negocios del Boston Consulting Group (BCG), la matriz 3 x 3 de General Electric y McKinsey y Coy.

En este periodo emergen dos enfoques que ligan entre sí: Administración por objetivos y por resultados. Se observa un fuerte desarrollo en las técnicas centradas en las operaciones, especialmente en empresas complejas, diversificadas y en desarrollo. La concepción de la estrategia estuvo marcada por asumir que el comportamiento económico y de los consumidores, era posible predecir a través de planes formalizados, pero en la medida que se establecían estos planes, la formalización hacía más rígida la operación (Sanabria, 2004; Thompson y Strickland, 1999)

Segunda etapa (1970, 1980): Planeación estratégica y Administración estratégica

Esta etapa se encuentra permeada por fluctuaciones en la esfera económica, cambios en los gustos de los consumidores, presión del gobierno por bajar los precios, incrementar la calidad en los procesos, productos y servicios, así como problemas de tipo ecológico. Las nuevas demandas complejizaron el contexto condicionando no solo el comportamiento de las organizaciones sino, incluso, las posibilidades de su sobrevivencia (Arellano y Lepore, 2006)

La planeación estratégica (PE) es una técnica que tiene como fin el aumento de la rentabilidad, ya que emerge para la empresa. La estrategia se concibe como un proceso formal y explícito; el proceso de PE separa la planeación e implementación de la estrategia y se desarrolla en los diversos niveles administrativos, lo que implica su interrelación en la toma de decisiones (estratégicas, tácticas y operativas), es decir, sigue la estructura formal de la organización. En el proceso se realiza un análisis FODA, por lo que se mantiene una relación con las condiciones ambientales internas y externas de la organización (Mintzberg *et al.*, 2003)

Aunado a las bondades que se promovían con este enfoque, las transformaciones en el entorno dificultaban la implementación tal y como se había pensado. Esto se debe a que la estrategia promovía una mayor centralización ya que operaba en estructuras altamente formalizadas y a una excesiva elaboración de los planes que dificultaba su implementación. Durante el periodo de los ochenta se introdujeron métodos de planeación más sofisticados y con mayor interés en el entorno, lo cual generó un cambio en el enfoque estratégico, conocido también como Administración Estratégica (Porter, 1987; Thompson y Strickland, 1999)

La Administración Estratégica (AE) comienza a replantear la complejidad asociada al proceso estratégico. Este enfoque reconoce la complejidad de la estrategia por lo que no es posible solo concebirlo como un proceso formal y estructurado, sino como algo complejo con una interacción de múltiples factores que van más allá de la estructura formal de la organización. Algunos ejes de análisis contemplaron las cadenas de valor, la competencia, el comportamiento de los sectores industriales, la economía, el rol del Estado, entre otros.

Para Mintzber *et al.*, (2003) la AE supone un diseño de la estrategia que contempla varios aspectos, tales como la planeación formal, análisis sistemático, estilo de liderazgo, aprendizaje, factores políticos y socialización, es decir, la estrategia son simples respuestas emergentes a la relación que la organización guarda con el entorno y las estrategias adoptan forma de posiciones y perspectivas para responder a determinadas situaciones. Algunos autores representativos del campo son: Thomas (1988) ; Porter (1987) (1994); Mintzberg *et al.* (2003); Thompson y Strickland (1999) por mencionar algunos.

Tercera etapa (1990): Tendencias en planeación

Para este periodo se retoman algunos enfoques relevantes que pueden ser considerados como tendencias y está marcada por la consolidación de la globalización, la liberación de los mercados financieros y la presencia de las empresas multinacionales. Estos grandes cambios generaron nuevas demandas en el ámbito de la planeación, estrategia y control de las organizaciones, que dieron pauta a la creación de nuevos esquemas de gestión y planeación, haciendo algunos reajustes en las técnicas sin perder de vista el carácter complejo y multifacético de la estrategia.

Dentro de estos nuevos enfoques se destaca el denominado Direccionamiento Estratégico (*Strategic Directioning*, SD) y dentro de él, el modelo de gestión por directrices (Hoshin Kanry, HK) El SD es un enfoque que aglomera diversos elementos de los precedentes y que define, con base en un análisis de la realidad de la organización, sus grandes propósitos y sus políticas al más alto nivel; por su parte, el HK como un sistema gerencial para establecer, desplegar y controlar las metas de organización. Un proceso que tiene como base la participación de todos, de abajo hacia arriba, orientado a grupos. Este enfoque contiene una visión holística de la gestión por directrices y la gerencia de rutina, y su vínculo con la planeación a largo plazo, mediano y corto plazo, la planeación estratégica con la operativa, en un proceso que se logra a través de un proceso de cascada y con la participación de todos los miembros de la organización (Sanabria, 2004)

Por su parte, el enfoque de la Prospectiva Estratégica agrega la visión de construir y planear sobre escenarios futuros. Este enfoque se dirige a la acción concreta y en el saber hacia donde se dirige la organización. En ella se contempla el futuro deseado creativamente y libre de restricciones (Baena, 2015) Este tipo de planeación permite diseñar estrategias en la incertidumbre y promueve un cambio en la cultura de la planeación a partir de cuatro elementos principales: 1. Considerar valores y creencias que en el largo plazo responderán a eventos futuros. 2. Construir la organización donde la información fluya. 3. Desarrollar las competencias: ambientes inteligentes, innovación tecnológica, planeación en incertidumbre, experimentar con nuevos productos. 4. Diseñar e implementar procesos. Este tipo de planeación, piensa en la posibilidad de eventos inevitables y en los cambios en las reglas del juego establecidas, por lo que analiza cómo podría afectar a la organización (Baena, 2015)

Este breve recorrido con algunos enfoques relevantes en el campo, permite esbozar el sentido y la racionalidad bajo la que han operado los enfoques del pensamiento estratégico, siendo la racionalidad instrumental la que se ha mantenido. Frente a la diversidad de enfoques y técnicas que se construyeron bajo esta racionalidad, es necesario recuperar algunos elementos que nos permitan problematizar la naturaleza social del pensamiento estratégico.

Tal como se mencionó, el argumento central parte de los aportes teórico-metodológicos provenientes de los estudios de la organización. La propuesta de análisis retoma algunas categorías centrales de algunos postulados provenientes de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales (EO), que han alimentado su desarrollo y ayudan a problematizar algunos argumentos que sostienen al pensamiento estratégico, mostrando las formas de interacción social entre sujetos, procesos de gestión, planeación, sistemas de información, Tecnologías de Información y Comunicación, toma de decisiones, ambigüedad, poder, cultura y contexto, por mencionar algunas, que permiten la comprensión de diversos fenómenos que enfrentan las organizaciones en el contexto actual.

Enfoques relevantes para el pensamiento estratégico: una mirada desde los saberes de la organización

Dentro de los diversos enfoques que conforman al proceso estratégico existen categorías centrales que aparecen como una constante en los planteamientos teóricos que conforman al campo, entre ellos la toma de decisiones, la ambigüedad, el contexto, la estructura, el poder, la cultura y el cambio organizacional que, si bien, no son las únicas categorías de análisis, son la base material que sostienen su desarrollo. Estas categorías han sido el centro de debate e interés en la investigación organizacional desde hace varias décadas y han contribuido a la conformación de un campo de estudio heterogéneo y multidisciplinario.

Los estudios de la organización surgen a mediados del siglo XIX en el contexto de la primera revolución industrial. Bajo esta nueva reconfiguración social la racionalización organizacional y la racionalidad económica se convirtieron en la ideología dominante de la sociedad moderna y la empresa moderna su objeto de estudio. Los primeros aportes se dan en la Administración y la TO y, posteriormente, con los EO (De la Rosa *et al.*, 2013)

La TO se caracterizó por abordar a la organización desde un enfoque positivista, sistémica y determinista y analizó diferentes problemáticas que enfrentaba la empresa. Por su parte, los EO emergen a partir de la reformulación crítica a la TO con un cambio a nivel ontológico, epistemológico y metodológico para estudiar a las organizaciones, que parte del reconocimiento de múltiples racionalidades, metodologías cualitativas y el estudio de otro tipo de organizaciones no lucrativas (Barba, 2013; Barba y Solís, 1997; Coriat, 1994; Ibarra, 2000; Ibarra y Montaña, 1987). Para realizar un análisis más profundo de los diversos postulados que conforman al pensamiento estratégico, se han tomado algunas aportaciones provenientes de la TO como de los EO, que permiten complejizar algunos ejes de análisis del proceso.

La organización como estructura decisoria. Racionalidad y decisiones

Comportamiento Administrativo

Los primeros aportes provienen de la Escuela del Comportamiento Administrativo y son relevantes porque se muestra la transición del individuo a lo organizacional, se desarrolla entre 1940 y 1950, con los aportes Herbert Si-

mon(1978), March, y Olsen (1976). Su objeto de análisis se encuentra en los procesos de decisión y en el comportamiento de los individuos.

Esta postura teórica analiza a las organizaciones como entes decisorios y agrega conceptos como la racionalidad limitada, tipos de decisiones, incertidumbre y equilibrio organizacional. El individuo es visto como un ente que posee una racionalidad limitada y toma decisiones en un ambiente incierto. Los aportes de Simon (1978) a los estudios de la organización permitieron conocer cómo se toman las decisiones por los miembros de la organización, contemplando que los procesos internos de la misma no responden a criterios racionalistas unívocos. El autor propone dos conceptos que se han aplicado en los estudios sobre las decisiones organizacionales; las decisiones programadas y no programadas y las premisas de decisión. El respaldo metodológico de esta teoría se basa en un análisis lógico de los procesos decisorios.

En relación con la contribución al proceso estratégico, esta escuela aportó teóricamente al enfoque de la Planeación Estratégica y la gestación de sistemas de información para obtener datos e información para la toma de decisiones y enfrentar los desafíos (Morales, 2010) Para profundizar en los aportes de esta escuela, es preciso señalar que Simon no abandona su interés por explicar cómo funciona la racionalidad humana y como puede conducirse dentro de la organización, reconoce así las posibilidades de la ingeniería de la conducta humana, que se nutre de los saberes de las teorías del *management* y de los aportes de las ciencias de la conducta (psicología), que sirven para moldear las formas de trabajo y los estilos de vida (Ibarra, 2010)

Los aportes de Simon (1978), Cohen, March y Olsen (1974) formularon una nueva mirada a las ciencias administrativas, a partir del reconocimiento de la racionalidad limitada, la satisfacción que perciben los miembros, los niveles de aspiración del individuo y los mecanismos de influencia de la organización, que sentaron las bases de un sistema de planeación de conductas o de ingeniería social para alinear a través de diversos artefactos, el comportamiento humano en la organización (Ibarra, 2010; Simon, 1978) Su influencia se plasmó no solo en las técnicas de planeación sino en las prácticas de diseño organizacional, ya que es a través de este, dónde se da el moldeamiento de la conducta y en el reforzamiento de normas, reglas y rutinas que lo orientan.

Al hablar de racionalidad limitada no se pretende analizar comportamientos, sino comprender los límites de comportamientos racionales mediante los que las personas seleccionan medios para alcanzar un propósito previamente establecido, a partir de cierta información disponible y de la capacidad para procesarla. En otras palabras, se trata de comprender el medio ambiente en el que se gestan las decisiones de los individuos y su intención para alcanzar fines y propiciar diseños que permitan reducir la incertidumbre, así como de acrecentar su capacidad de cálculo y deliberación (Ibarra, 2010)

A partir de estos planteamientos se reconoce el nivel de complejidad que representa la toma de decisiones en la organización. En relación con el proceso estratégico, especialmente con la planeación estratégica, al reducir la estrategia a medios para obtener fines y materializarlos en planes. No sólo se genera poca flexibilización para su operación, sino que se omite el comportamiento del individuo en el reconocimiento de estos fines, además de que la organización no tiene un fin sino muchos, derivado de la diversidad de individuos que la conforman, que a su vez poseen sus propios fines, generando conflictos que se resuelven a través de la negociación. Encasillar la capacidad estratégica de los individuos a planes establecidos, encierra al estratega en su propia jaula de hierro y frena su creatividad para resolver problemas (De la Rosa *et al.*, 2013; Ibarra, 2000; Mintzberg, 1994; Morales, 2010)

Teorías de la Ambigüedad

El enfoque mantiene el interés en los procesos decisorios, los objetivos organizacionales, la estructura y la tecnología. Los niveles de análisis para su estudio son el individuo, la organización y la toma de decisiones. Las principales aportaciones del campo son: la incertidumbre en los procesos de decisión, la ambigüedad e interpretación en las decisiones; el concepto de anarquías organizadas y sistemas flojamente acoplados y el modelo del bote de basura. El abordaje metodológico se da a través de estudios de caso y análisis estadístico. Sus principales exponentes son March y Olsen (2004) y Weick (Weick, 1976)

Las teorías de la ambigüedad centran su interés en el proceso de toma de decisiones, pero desde otro ángulo. La ambigüedad radica en que no hay claridad entre los actores, los objetivos y los procesos de decisión y se usa para expresar la compleja red de relaciones que se producen en los procesos organizativos. Esta corriente de análisis contiene diversas aportaciones que muestran algunos rasgos de irracionalidad que caracterizan a las organizaciones, que desde las teorías convencionales habían sido negadas. El proceso decisorio es analizado en otro tipo de organizaciones, tales como las educativas, del sector público y de la salud. En este sentido, el proceso decisorio es un proceso ambiguo dado que es difícil determinar quienes participan en él, dónde y cuándo comenzó o qué sentido ha tomado. La ambigüedad no representa carencia de orden, ya que existe, pero en un sentido distinto al convencional (Cohen *et al.*, 1974; J. G. March y Olsen, 2004; Weick, 1976)

Se observa que las decisiones no solo cumplen un rol instrumental, sino que se promueven significados e interpretaciones, en este sentido, el proceso decisorio es una construcción social. Bajo esta mirada al tomar una decisión el individuo actúa no en función de un conjunto establecido y claro de preferencias, alternativas y consecuencias, sino en función de su experiencia personal y eventos pasados; a partir de esto el individuo elige la regla más apropiada o pertinente en función de sus identidades y roles. El actuar del individuo está dado por sus marcos institucionales. Esta nueva mirada al proceso decisorio permitió analizar los diversos marcos de actuación y la capacidad estratégica en otro tipo de organizaciones para tomar decisiones en escenarios inciertos. Ello significa planear estratégicamente implica resistir a la ambigüedad e incertidumbre y los procesos decisionales no son unívocos, homogéneos, simétricos, ni lineales.

La objetivación de la organización. Contexto y estructura

Movimiento contingente

Los primeros aportes se encuentran con la escuela de la contingencia. La tesis central de este postulado es que existe una relación entre la estructura organizacional y el contexto, así como la relación entre la tecnología como un condicionante en la conformación de la estructura. Los representantes más importantes son Pugh *et al.* (1968) (Grupo Aston), Woodward (1975), Lawrence y Lorsch (1973), Burns y Stalker (1961) Para Ibarra (2000) el movimiento contingente se perfiló rápidamente como el centro de la fortaleza institucional de la TO, al reunir a un amplio número de investigadores que validaron este “modo de hacer ciencia organizacional” que otorgaría identidad disciplinaria y legitimidad al campo de estudio. El acercamiento metodológico se da a través de estudios comparativos.

Los aportes de la Contingencia plantearon una diversidad de variables para su estudio, lo que permite observar la complejidad organizacional. Las premisas del enfoque se centran en que no existen principios universales, en cambio, hay modelos y teorías apropiadas para situaciones específicas que no funcionan para otras. Se afirma que no hay una forma óptima de organizar y administrar que sea aplicable a todas las organizaciones, es decir, que todo depende de las condiciones del ambiente donde las organizaciones desarrollan sus actividades. Éstas últimas, al igual que los métodos, procesos o procedimientos operacionales de una empresa, dependen de las condiciones o situaciones del ambiente en que desarrolla sus actividades y de los recursos que la organización tiene disponibles (Barba y Solís, 1997; Ibarra, 2000)

Los aportes de este enfoque ayudaron a la formalización de la planeación estratégica y su relación con el diseño organizacional. La ejecución de la estrategia se convirtió en un proceso altamente formal, que se guía a través de la estructura formal. En relación con la implementación, los planes estaban diseñados para promover la inflexibilidad, los canales formales promovían una orientación clara para imponer estabilidad en la organización. Los procesos de planificación no lograron desarrollar verdaderas alternativas estratégicas, la formalización generó que los planificadores y ejecutivos tomaran como elección la primera estrategia, solo por considerar que cumplía las condiciones básicas, sin realizar algún esfuerzo real por visualizar otras alternativas antes de tomar una decisión, en otras palabras, se elegía por descarte más que por elección (Mintzberg, 1994)

Nuevo institucionalismo sociológico organizacional

El siguiente enfoque contribuye al análisis de la relación entre estructura y contexto. Los niveles de estudio son las reglas, rutinas, estructuras, los procesos de institucionalización y los ambientes institucionales. Las variables para este enfoque son el comportamiento del individuo, la organización y el ambiente. En relación con los aportes se resaltan las reglas y rutinas (marcos institucionales) en las que se desarrollan los individuos como determinantes de la estructura y acción organizacional. El acercamiento metodológico se da a través de los estudios de caso y estudios longitudinales. Los autores representativos de esta corriente son DiMaggio, Powell, Godin, March, Olsen, Meyer, Rowan, Peters, Tolbert, Zucker, Jepperson, Williamson, North y Scott.

En relación con la estructura, Meyer y Rowan (1999) plantean que las estructuras formales de las organizaciones reflejan más las exigencias de su entorno (mitos racionalizados) que lo que requiere las actividades del trabajo. En este sentido, las organizaciones tienden a modificar sus estructuras formales por las reglas institucionalizadas de su entorno, con el objetivo de aumentar la legitimidad y supervivencia, que por buscar la eficiencia productiva (Meyer y Rowan, 1999) Las características organizacionales, sufren cambios en el sentido de ser compatibles con las características ambientales, a esto se le conoce como isomorfismo institucional (Dimaggio y Powell, 1999)

Desde esta perspectiva, los actores que toman decisiones se encuentran influenciados por las reglas, normas y roles del contexto y sus elecciones están permeadas por estos factores. En relación con la estructura y su relación con el proceso estratégico, se asume que la elección del diseño organizacional representa una elección "racional", ya que las "estructuras formales" contienen elementos racionales para cumplir los objetivos; por lo tanto, el diseño organizacional es el cuerpo del conocimiento y técnicas que buscan ofrecer ventajas a la organización a través de su estructura y el tipo de diseño que se eligió representa una estrategia (Donaldson, 2008; Mintzberg, 1994) Sin embargo, desde una perspectiva institucional, los encargados de crear e implementar diseños organizacionales y estrategias, se encuentran inmersos en un contexto institucionalizado y su comportamiento se determina por reglas culturalmente condicionadas, las cuales se manifiestan en rutinas de acción y les dan significado a esas acciones, a través de valores, normas, intereses, opiniones, recursos y expectativas (Brunsson, 2007)

La organización como metáfora cultural y espacio de dominación.

Cultura en la organización

Desde esta perspectiva la organización se ve como una cultura. Se resaltan algunos elementos de análisis tales como los símbolos, identidad y ambiente. Las variables en este enfoque son la cultura como variables externas (análisis transcultural), la cultura como variable interna (cultura corporativa) y la cultura como metáfora de raíz (cultura organizacional). La metodología que se ha usado para el desarrollo de este enfoque son los estudios comparativos estadísticos y los estudios etnográficos. Los autores principales son Alvesson, Czarniawska, Deal, Kennedy, Hofstede, Schein, Smircich y Calás (Morales, 2010)

A través de este enfoque la organización es vista como un espacio de construcción e interpretación social en el que se comparten ritos, mitos, discursos, artefactos simbólicos, con los miembros de la organización. En los primeros estudios se asumió que los miembros de la organización comparten una única cultura, sin complejizar la existencia de grupos que pudieran representar otras culturas o la presencia de conflictos y ambigüedades (Ibarra, 2000) Desde una visión funcionalista se asume que la organización es considerada una entidad monolítica y a través de los ejecutivos es posible propiciar un sentimiento de responsabilidad comunitaria que facilite la integración de los miembros de la organización en torno a valores colectivos que generen lealtad y compromiso y que otorguen un claro sentido de pertenencia (Barba y Solís, 1997)

El estudio de la cultura organizacional, ha contribuido en las Ciencias Administrativas como una forma de control a través del lenguaje y símbolos grupales. En el pensamiento estratégico este enfoque ayuda a reconocer la complejidad de la organización y la relevancia del comportamiento grupal para la implementación del proceso estratégico. Desde esta postura la implementación de la estrategia se facilita cuando los miembros de la organización tienen un

sentimiento de pertenencia con la organización. En este sentido, los ritos, mitos, valores y leguajes se posicionan como estrategias discursivas que persiguen la idealización de la organización mediante el valor de la excelencia (Mintzberg *et al.*, 2003)

Poder en la organización

Los estudios del poder se han convertido en el centro de interés de diversas disciplinas. En la investigación organizacional se mira a la organización como un sistema político y red de relaciones de poder. Los elementos de análisis son las relaciones de poder intra e inter organizacionales, fuentes de poder, dominación, conflicto, control y acción organizada. El respaldo metodológico se apoya de estudios de caso, análisis estadístico y análisis teórico. Los autores que han contribuido a este enfoque son Clegg, Hardy, Crozier, Friedberg, Hickson, Mintzberg, Pfeffer, Salancik (Morales, 2010)

Esta perspectiva destaca la naturaleza política de la organización y profundiza en los modos de racionalidad que permite comprender las reglas que aseguran una disciplina efectiva de los sujetos que operan en la organización. Se reconoce la existencia de un amplio margen de acción de los agentes sociales que participan en la organización para imponer o negociar reglas y prácticas que orienten la acción colectiva. El aporte más prometedor de este enfoque se encuentra en las posibilidades que brinda para analizar reglas, prácticas y discursos en proceso, que sintetizan relaciones de poder en espacios organizacionales constituidos localmente (Ibarra y Montaña, 1987)

Los aportes de Crozier y Friedberg (1990) en el estudio del poder ponen a debate tres aspectos relevantes: el actor, los juegos y los sistemas de acción. Desde esta perspectiva, se asume que los actores no son los agentes racionales postulados por la teoría económica y disponen de una racionalidad limitada, es decir, que sus objetivos no son claros, unívocos y explícitos. Las elecciones se encuentran enlazadas por diversas contradicciones y se inspiran en motivaciones donde la objetividad y coherencia no son lo principal y resultan a *posteriori* a través de las decisiones, son racionales en relación con las oportunidades y el contexto donde se da la arena de juego. Para los autores, el análisis y razonamiento estratégico del actor es fundamental para descubrir el sistema, único capaz de explicar por sus condicionamientos las aparentes irracionalidades del comportamiento del actor.

Los estudios del poder han contribuido a la Administración estratégica. Desde esta mirada se observa el nivel de complejidad que se da en torno al proceso estratégico, ya que por mucho tiempo se pensó que los directivos eran personajes racionales que definían la estrategia y que los miembros de la organización aceptaban sin cuestionar o poner resistencia, pero en la práctica sucede todo lo contrario. La creación de la estrategia es un proceso político ya que su creación e implementación implica negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto que pueden llegar a perturbar y distorsionar cualquier estrategia propuesta en el camino a través de diversos de juegos políticos (Mintzberg *et al.*, 2003)

Dinamismo del entorno y voluntarismo de la acción

Cambio organizacional

Estos enfoques miran a la organización como un organismo adaptable y sus variables de análisis son las formas, procesos y tipos de cambio. La metodología de la que echa mano esta corriente es el estudio de caso. Los autores representativos de esta corriente son Poole y Van de Ven (1995) Weick (1976). Desde este enfoque el concepto de cambio organizacional se ha convertido en un referente de análisis para el estudio de fenómenos que acontecen dentro y fuera de las organizaciones. El cambio organizacional se puede definir como aquellas modificaciones que las organizaciones hacen en su estructura, prácticas, procesos, rutinas e ideología para adaptarse a una serie de contingencias internas o externas que emergen de su contexto.

El cambio se relaciona con la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional y con una tendencia a la transformación de los procesos y estructuras de la misma. Se observa que la organización al interactuar con su medio ambiente se encuentra expuesta a una diversidad de factores y contingencias

externas e internas que propician ajustes, y son los sujetos que las conforman los que asumen un papel activo para impulsar, promover y gestionar las modificaciones necesarias para adaptarse a estas.

A este enfoque se le agregan las contribuciones de la perspectiva institucional. El cambio en una organización se puede dar desde una perspectiva reformista y se resalta el papel del líder para influir en los procesos de cambio. Bajo este supuesto, el cambio es el producto de acciones deliberadas y es a través de sus líderes que se encuentran sujetas a lo que se denomina reformas administrativas, es decir intentos profesionales por procurar el cambio en las formas organizacionales; de acuerdo a esto, en las organizaciones constantemente se rehacen organigramas, se crean o desaparecen departamentos, se hacen cambios en el sistema para delegar autoridad, difundir información o distribuir responsabilidades, los encargados de la gerencia buscan convencer a los subordinados con ideas e ideologías nuevas. La reforma administrativa es propiciada desde niveles jerárquicos altos, es decir por los líderes, quienes tienen el derecho de organizar, tomar decisiones y el poder para aplacar cualquier resistencia (Brunsson, 2007, p. 14)

Aprendizaje y conocimiento organizacional

Esta corriente mira a la organización como un ente inteligente. Los niveles de análisis se centran en el aprendizaje, conocimiento, innovación organizacional y la adaptación ambiental. Las metodologías de las que se apoya son el estudio de caso, la intervención y el análisis estadístico. Los autores representativos de esta corriente son Argyris, Schön, Blackler, Dodgson, Huber, Levitt, March, Nonaka, Takeuchi y Senge (Morales, 2010)

Este enfoque resalta el papel de los individuos para generar conocimiento en la organización. El aprendizaje también es concebido como un constructo mental y cognitivo que adquiere relevancia cuando se da de manera colectiva y es socializado con los miembros de la organización para convertirse en marco de referencia para actuar dentro de la misma. Su aportación al pensamiento estratégico parte de la creación de estrategias encaminadas a generar conocimiento en la organización y su socialización para generar aprendizaje.

Cuando existen transformaciones en el ambiente los individuos dentro de la organización establecen pautas de acción que generan un cambio en la ideología acompañado de la incorporación y ejecución de métodos, habilidades, competencias, actitudes, valores y políticas que se convierten en indispensables para sobrevivir, aunque esto represente en una primera etapa algo caótico y confuso para todos los miembros, de tal forma que el aprendizaje generado se convierte en un elemento fundamental para la sobrevivencia. Desde esta postura, se mira a la estrategia como el resultado de un proceso de aprendizaje colaborativo y de interacción social que genera conocimiento para la organización, que facilita la implementación de mecanismos que mejoren su desempeño y que le permitan enfrentar los riesgos e incertidumbre en su entorno.

DISCUSIÓN

Comportamiento organizacional en la era digital. Gestión del cambio en tiempos de Covid-19 ¿Pensar estratégicamente?

A lo largo del artículo se han resaltado algunas posturas teóricas que han contribuido al desarrollo de un campo de estudio, tanto las TO como los EO, permiten profundizar en el pensamiento estratégico y su relevancia como objeto de estudio. En la concepción instrumentalista del proceso estratégico la capacidad estratégica de las organizaciones para hacer frente a los cambios que se presentan en su entorno, permite evidenciar la naturaleza social de la organización, al ahondar en las modificaciones del comportamiento de los actores, estructuras organizacionales, ideologías, valores, normas y procesos organizacionales de carácter estratégico e instrumental frente a los desafíos que enfrenta en su realidad. En este apartado se muestra un breve acercamiento empírico para mostrar la capacidad de respuesta de las organizaciones ante situaciones de contingencia.

Hace ya más de tres años que el mundo como se conocía dejó de existir. Con el brote de la Covid-19 y su veloz difusión por todo el mundo, la pandemia impactó directamente en diversas esferas de la sociedad. Las medidas de

confinamiento y cierre de fronteras que fueron implementadas con el fin de contener la cadena masiva de contagios, golpearon fuertemente la economía mundial, en especial la de aquellos países más afectados por la pandemia y para los que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo (Banco Mundial, 2020)

La llegada del virus generó una serie de consecuencias que trastocaron espacios de la realidad organizacional. Las organizaciones debieron adaptarse a una nueva dinámica y como consecuencia del confinamiento, las prácticas de gestión, control, división del trabajo y uso de tecnologías, sufrieron cambios. Existen diversos tipos de cambio que pueden emerger, estos se ligan a factores internos y externos, dependiendo del contexto donde se desarrolla la organización. Bajo las diversas concepciones sobre cambio organizacional, emergen los siguientes cuestionamientos: ¿qué tipo de cambio ocurrió? y ¿cómo respondieron las organizaciones?

Como respuesta al primer cuestionamiento el tipo de cambio fue episódico también denominado radical (Weick, 1976; Weick y Quinn, 1999) La rápida propagación del virus, la incapacidad e infraestructura en el sector de salud y el poco conocimiento sobre la enfermedad, descolocó a todos los sectores de la sociedad. Este cambio emerge en situaciones poco frecuentes, inesperadas y discontinuas.

Frente a esta situación la mayoría de las organizaciones suspendieron sus actividades de forma presencial, por lo que iniciaron una nueva forma de organización acompañadas del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) El uso de las TICS, en especial, el factor tecnológico como una variable estratégica y potencializadora para promover el cambio, han generado transformaciones en la sociedad.

Esto se observa desde la primera revolución industrial con la aparición de la máquina de vapor, seguida de la cadena de montaje, el internet, sistemas de tecnologías de información y hoy en día con la aparición de la inteligencia artificial. El cambio dentro de las organizaciones siempre ha estado presente y tiene una estrecha relación con la tecnología, esta relación se manifiesta con mayor presencia en las empresas (Barba, 2013)

A partir del confinamiento la respuesta inmediata en la mayoría de las organizaciones, fue iniciar un proceso de adaptación de los recursos tecnológicos disponibles, ya que para hacer frente a la pandemia fue necesario el uso de las TICS como herramientas de soporte para poder ejecutar los procesos a distancia. Algunos recursos tecnológicos y digitales antes de la llegada de la pandemia, estaban presentes en la dinámica de la organización, en especial en las empresas, pero la pandemia llegó a reforzar algunos medios tecnológicos y la incorporación de otros.

La incorporación de tecnologías que han promovido y reforzado nuevas formas de organización y división del trabajo, no es algo nuevo para las organizaciones, el rápido desarrollo e innovación en este rubro generó procesos automatizados más sofisticados, sistemas de información más complejas, que demandaban nuevas exigencias y prácticas de gestión más flexibles, trabajadores polivalentes y formas de división del trabajo diferentes a las promovidas por el taylorismo; de tal forma que aparecieron las organizaciones denominadas posburocráticas (Heydebrand, 1989)

El problema con la pandemia fue que en menos de medio año las organizaciones tuvieron que ajustar las exigencias y retos del contexto para responder de manera casi inmediata e implementar estrategias que generaron nuevas formas de organización y gestión. El proceso de adaptación generó en las organizaciones un tipo de aprendizaje organizacional. De acuerdo con Argyris (1975) el aprendizaje organizacional se da como un proceso donde los miembros de la organización responden a los cambios en los entornos internos y externos, a través de detectar errores que posteriormente pueden ser corregidos y adaptados para lograr el equilibrio y las características centrales de la organización.

Como se ha mencionado, las TICS han jugado un rol importante en las organizaciones, es a través de ellas que se materializan cambios innovadores que permiten hacer frente a la competencia internacional, así como cambios en las formas de comunicación, información y ejecución de procesos, que se apoyan de este tipo de innovaciones. Dentro de la organización, el uso de la tecnología, exige ciertos requerimientos con sus empleados, mejores habilidades y aptitudes, un mayor nivel de capacitación y motivación para facilitar una mejor obtención de información

(Daft, 2011)

Frente a los retos desencadenados en la pandemia se comenzó un uso intensivo de las TICS. No es que no se haya realizado antes, pero se puede asumir que se da una explosión de la digitalización de las organizaciones. Esta digitalización se vio como un fenómeno más o menos adaptable por la etapa tecnológica en la que se encuentra la sociedad, algunos autores lo denominan como el internet de las cosas o la revolución 4.0.

El primero hace alusión a un concepto que caracteriza la próxima gran transformación en la evolución de Internet y su expansión más allá de la comunicación entre las personas, o entre las personas y el contenido digital, que ahora se extiende a miles de millones de objetos cotidianos. Sus sistemas, implican la adquisición de datos de sensores y la entrega de órdenes a dispositivos que interactúan o forman parte del mundo real, reconocen eventos y cambios y pueden reaccionar de forma autónoma y apropiada; en cuanto el segundo, se refiere a la presencia de la inteligencia artificial y algoritmos (Barrio, 2018, p. 14) Las organizaciones respondieron con los recursos tecnológicos que hasta el momento contaban; es preciso señalar que algunas contaban con avances de este tipo, lo que facilitó la implementación de diversas estrategias para responder más rápido al cambio. La tarea no fue sencilla para aquellas que carecían de recursos tecnológicos por lo que su proceso de adaptación fue más duro y violento.

Han transcurrido casi tres años desde que inició la pandemia, poco a poco se ha regresado a la presencialidad en los diversos sectores, sin embargo, los cambios generados son un punto de inflexión para el estudio de los fenómenos sociales y organizacionales. Se ha establecido un modo de racionalidad que implica nuevas formas de hacer las cosas por el trastocamiento que han vivido las organizaciones en sus dimensión formal e informal. Para muchos este punto de inflexión ha significado una transformación radical en las formas de interacción social y en los modos de ordenamiento en la sociedad.

Los cambios generados por el Covid-19, representan un parteaguas para las organizaciones debido a los retos organizativos y tecnológicos que tuvieron que enfrentar. Las decisiones adoptadas que se gestaron como estrategias, se encuentran materializadas en la continuidad de sus actividades vía remota. Esta forma de organización implica una oportunidad para valorar los efectos positivos en los procesos y desempeño de los individuos y de la organización. Es importante reconocer el rol de los individuos en el proceso de cambio, ya que la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación para el diseño e implementación de las estrategias fue fundamental, pues son los individuos los que construyen, reconstruyen y dan sentido a la organización.

Conclusiones. A manera de cierre es posible observar como las transformaciones en el entorno generan cambios adaptativos en la dinámica de las organizaciones. Estos cambios son el resultado de la instrumentalización de diversas estrategias que se pueden observar en las modificaciones al comportamiento de los actores, cambios estructurales, ideológicos y de procesos organizacionales de carácter estratégico e instrumental. A partir del acercamiento empírico derivado de los cambios organizacionales que se dieron durante la pandemia, es posible comprender el comportamiento de las mismas y la forma en cómo se toman las decisiones organizacionales en contextos inciertos.

Este acercamiento ayuda a comprender la capacidad de respuesta de las organizaciones y la construcción del pensamiento estratégico de los individuos que la integran. Como se ha planteado a lo largo del ensayo, es necesario retomar algunos elementos de análisis que permitan mostrar el nivel de complejidad que representa como objeto de estudio. El pensamiento estratégico representa la complejidad de los actores que intervienen en la toma de decisiones. Sin duda, la Administración y las teorías del "*Managment*" han contribuido a su estudio, pero con una visión técnica, acotada y acrítica sobre "lo que es o lo que debería ser".

Es necesario construir y enriquecer metodologías que permitan un acercamiento empírico sobre la complejidad que representa el pensamiento estratégico para que pueda ser estudiado desde diferentes miradas y en diversas organizaciones.

Los efectos de la pandemia trastocaron diversos espacios de la realidad social, las organizaciones enfrentaron retos organizativos y tecnológicos que condicionaron su supervivencia. Acercarse a este fenómeno, permite profundizar

en la capacidad de respuesta de los actores que intervinieron en la conducción y orientación de las estrategias implementadas. Es necesario valorar los cambios desde diversas dimensiones, asumiendo que la realidad que se enfrenta es compleja y contingente. A nivel individual, recuperar las experiencias y los aprendizajes vividos durante la transición a lo virtual, permite profundizar en las tensiones y conflictos que se generaron durante el cambio, ya que no se trata solo de medir los efectos en su rendimiento, sino de comprender a través de su percepción los ajustes ocurridos en las prácticas y los procesos.

A nivel organizacional, es necesario profundizar en las formas de organización que emergieron durante la pandemia y que fueron posibles solo a través del uso de las TICS, e indagar en el impacto que han generado en el desempeño organizacional, así como las modificaciones formales e informales en las prácticas, procesos y sistemas de información después del periodo de confinamiento. Finalmente, el trabajo presentado cuenta con algunas limitaciones, ya que al tratarse de un trabajo de tipo documental y sin evidencia empírica, no es posible generalizar para el caso presentado si así ocurrió en otro tipo de organizaciones, para ello es necesario avanzar en la realización de un estudio con evidencia empírica. Probablemente, eso nos dé la oportunidad de acercarnos a un fenómeno vigente y trascendente en el campo de la administración, en especial para mostrar los cambios más importantes que ha dejado la pandemia en diversos tipos de organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-Jones Irwin.
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (Addison-We).
- Arellano, D., y Lepore, W. (2006). *Publicness y Nueva Gestión Pública: hacia una recuperación de los valores de lo público*. CIDE.
- Argyris, C. (1975). *The impact formal Organization upon individual*. Penguins Books.
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica*. UNAM.
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y estrategia*, 44, 139–151. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/69/63>
- Barba, A., y Solís, P. (1997). El desarrollo de los Estudios Organizacionales y el imperio de las metáforas. En *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales* (Primera ed). Editorial Vertiente.
- Barnard, C. (1959). *the The functions of executive*. University Press, Cambridge.
- Brunsson, N. (2007). Formas organizacionales: ¿Podemos elegirlas? En *La reforma como rutina* (pp. 65–89). CIDE.
- Burns, T., y Stalker, S. (1961). The management of innovation. *The Economic Journal*, 79(314), 403–405.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Cohen, M., March, J., y Olsen, J. P. (1974). *eadership & Ambiguity: The American College President*. Mc Graw Hill.
- Coriat, B. (1994). *El taller y el cronómetro*. Siglo XXI Editores.

- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- Cuero, J. E., Espinosa, A. M., Guevara, M. I., Montoya, K. A., Orozco, L. P., y Ortiz, Y. A. (2007). *Planeación Estratégica. Henry Mintzberg*. Universidad Nacional de Colombia, https://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/11/job_mintzberg_planeacion-estrategica.pdf
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional. En C. Learning (Ed.), *Teoría y diseño organizacional*.
- De la Rosa, A., Lozano, O., y López, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administracion y Organizaciones*, 16(30), 19–50. <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/detail?sid=f4efe609-ae4b-4ce5-971e-6a5b18b07b52@session-mgr113&vid=2&hid=107&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=94926828>
- Dimaggio, P., y Powell, W. (1999). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donaldson, L. (2008). The conflict between contingency and institutional theories of Organizational design. *Information and Organization Design*, 7.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. Limusa.
- Hall, R. (1983). *ORGANIZACIONES: estructura y proceso*. 353.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, 16(3), 323–357.
- Ibarra, E. (2000). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización. En *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (Primera, pp. 1–53). Fon.
- Ibarra, E. (2010). Herbert A. Simon y su monomanía. *Gestión y Política Pública*, 19(1), 155–170.
- Ibarra, E., y Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de la organización*. Trillas.
- Lawrence, P., y Lorsch, P. (1973). *Organización y ambiente*. Labor.
- March, J. G., y Olsen, J. P. (2004). *The logic of appropriateness*. 1–28.
- March, J., y Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations* (Bergen). Universitetsforlaget.
- Meyer, J., y Rowan, B. (1999). Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Primera ed). The Free Press.
- Mintzberg, H., Alhstrand, B., y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Primera ed). Granica.
- Morales, V. (2010). La perspectiva organizacional de los sistemas de información. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33(July 2010), 143–169. <http://revistas.ucm.es/portal/modulos.php?name=Revistas2&id=D-CIN>

- Porter, E. (1987). *Competitive Strategy* (Primera ed). Patria.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, J., y Turne. C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(264–114).
- Rendón, M. (2014). La relevancia del contexto en el análisis organizacional: Tradición y modernidad en una empresa familiar en Chiapas TT - The relevance of context in organizational analysis: Tradition and modernity in a family business in Chiapas. *Nova scientia*, 6(12), 321–355. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052014000200017&lang=es%0Ahttp://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v6n12/v6n12a17.pdf
- Roethlisberger, F., y Dickson, W. (1941). *Managment and the Worker* (Primera ed). University Press, Cambridge.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: Una perspectiva diacrónica. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 24, 59–81. <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802405.pdf>
- Simon, H. (1978). *El comportamiento administrativo. Estudio del proceso de adopción de decisiones en la organización administrativa* (Primera ed). Editorial Aguilar.
- Thomas, J. (1988). *Strategic management. Concepts, practice, and cases*. Thompson.
- Thompson, y Strickland. (1999). *Administración estratégica. Conceptos y casos*. (McGraw-Hill (ed.)).
- Van De Ven, A., y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 1(21).
- Weick, K., y Quinn, R. (1999). Organizational Change And Development. *Annu. Rev. Psycholl*, 10, 361–383.
- Woodward, J. (1975). Management and technology. En D. Pugh (Ed.), *Organiozation Theory*. Penguins Books.
- Correo electrónico: jfloresb@correo.xoc.uam.mx