

Hacia el reconocimiento de una estrategia organizacional posoccidental para contextos interculturales poscoloniales: una crítica a la escuela del posicionamiento en el campo de la estrategia

Towards Recognition of a Post-Western Organizational Strategy for Post-Colonial Inter-Cultural Contexts: A Critique of the Positioning School in the Field of Strategy

Ao reconhecimento de uma estratégia organizacional pós-ocidental para contextos interculturais pós-coloniais: uma crítica à escola do posicionamento no campo da estratégia

Juan Manuel Arévalo Viveros*

Fecha de recibido: 13 de septiembre de 2013

Fecha de aprobado: 29 de mayo de 2014

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.11](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.11)

Para citar este artículo: Arévalo V., J. M. (2014). Hacia el reconocimiento de una estrategia organizacional posoccidental para contextos interculturales poscoloniales: una crítica a la escuela del posicionamiento en el campo de la estrategia. *Universidad & Empresa*, 16(27), 303-325. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.11](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.11)

* Candidato a Magíster en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo de la Universidad del Cauca (Popayán, Colombia). Profesor ocasional - tiempo completo del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad del Cauca. Correos electrónicos: jmav86@gmail.com y juanarevalo@unicauca.edu.co

RESUMEN

Este artículo de reflexión incorpora los resultados de una investigación realizada desde una perspectiva crítica que tiene como objetivo problematizar el método científico y objetivante, así como el conocimiento de tipo genérico y universal, vinculados usualmente con el campo de la estrategia, en particular, con su denominada ‘escuela del posicionamiento’. Esto es necesario puesto que uno de los garantes del funcionamiento naturalizado del sistema capitalista ha sido el ejercicio de una ‘violencia’ simbólica que encubre y legitima el accionar del orden vigente. Este ejercicio coloniza las mentes y los cuerpos de los actores sociales a través de la apropiación de un conocimiento que utiliza un lenguaje específico, cuyas aparentes insignias son la ciencia y la verdad, que es funcional al capital. Esto da forma a los parámetros de las interacciones discursivas que utilizan los individuos para interactuar y, a través de ello, dar vida a sus sociedades. El método y los conocimientos sobre estrategia no se escapan a esta manipulación funcional al capital. Esto invita a omitir —lo que constituye un hecho problemático— una multiplicidad de formas alternativas de conocer propias de contextos organizacionales interculturales poscoloniales.

Palabras clave: escuela del posicionamiento, estrategia, perspectiva crítica, sistema histórico capitalista.

ABSTRACT

This reflective article includes the results of a research carried out from a critical perspective whose aim is to problematize the scientific and objectifying method, as well as knowledge of a generic and universal type, usually linked to the field of strategy, in particular with its so-called ‘positioning school’. This is necessary because one of the guarantors of the naturalized functioning of the capitalist system has been the exercise of a symbolic ‘violence’ that obscures and legitimizes the way of action of the existing order. This exercise colonize the minds and bodies of the social actors by appropriating knowledge that uses specific language whose apparent insignias are science and truth and which are functional to capital. This gives form to the parameters of discursive interactions used by individuals to interact and, through this, give life to their societies. The method and knowledge of strategies do not escape this functional manipulation to capital. This invites the omission —which is a problematic fact— of a multiplicity of alternative forms of knowing, which are inherent in post-colonial and inter-cultural organizational contexts.

Keywords: Capitalist historical system, critical perspective, positioning school, strategy.

RESUMO

Este artigo de reflexão incorpora os resultados de uma pesquisa realizada desde uma perspectiva crítica que tem como objetivo problematizar o método científico e objetivista, assim como o conhecimento de tipo genérico e universal, vinculados usualmente com o campo da estratégia, em particular, com sua denominada “escola do posicionamento”. Isto é necessário devido a que um dos garantes do funcionamento naturalizado do sistema capitalista

tem sido o exercício de uma ‘violência’ simbólica que encobre e legitima o acionar da ordem vigente. Este exercício coloniza as mentes e os corpos dos atores sociais através da apropriação de um conhecimento que utiliza uma linguagem específica, cujas aparentes insígnias são a ciência e a verdade, que é funcional ao capital. Isto dá forma aos parâmetros das interações discursivas que utilizam os indivíduos para interatuar e, através disso, dar vida às suas sociedades. O método e os conhecimentos sobre estratégia não se escapam a esta manipulação funcional ao capital. Isto leva a omitir —o que constitui um fato problemático— uma multiplicidade de formas alternativas de conhecer próprias de contextos organizacionais interculturais pós-coloniais.

Palavras-chave: escola do posicionamento, estratégia, perspectiva crítica, sistema histórico capitalista.

INTRODUCCIÓN

El ser humano, a lo largo de su historia, ha conformado organizaciones para generar sinergias entre individuos y satisfacer sus necesidades (Perrow, 1991). Esta dinámica sigue estando presente en el mundo contemporáneo. Con la llegada de la modernidad, sin embargo, las organizaciones se han visto enfrentadas a contextos cada vez más complejos, dinámicos y turbulentos (Lawrence & Lorsch, 1973). Esto ha conducido a considerar nuevos mecanismos que permitan facilitar su buen desarrollo y perdurabilidad. La administración, que emergió como un oficio profesional y como un campo de conocimientos, esencialmente a inicios del siglo XX, es uno de estos mecanismos (Koontz & Weihrich, 2007). En su interior, desde mediados de esta centuria, también se desarrolló el dominio de la estrategia (David, 2008). Este emergió con el fin de facilitar a la organización res-

ponder, con la máxima eficiencia posible, a ese tipo de contextos (Johnson, 2010).

Aunque con algunos aportes previos, diversos autores y disciplinas contribuyeron, en particular desde la década del sesenta, a desarrollar conceptos e instrumentos relativos a la estrategia de las organizaciones. Surgió de este modo el *Strategic Management* (Ansoff, Declerck, & Hayes, 1976/1991a), un campo de estudio ecléctico e interdisciplinario que se identificó, en lo teórico y lo práctico, por el desarrollo de escuelas normativas-prescriptivas, entre las que se ha destacado, en particular, por los alcances que ha tenido desde entonces y el renombre de sus principales representantes, la del posicionamiento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

En este artículo, con el interés de aportar al desarrollo de propuestas acerca de la estrategia en el contex-

to de las organizaciones latinoamericanas, se realiza un análisis crítico de la mencionada escuela. Esto considerando que los conocimientos genérico-universales y los métodos científico-objetivantes que la caracterizan resultan ser de algún modo cuestionables y problemáticos. Estos no necesariamente revelan universalidad, sino una cierta funcionalidad a los intereses del sistema histórico capitalista. Este hecho dificulta la observación de una serie de lógicas, espacios, tiempos y conocimientos adicionales acerca de la estrategia, que han emergido en esta región y que son pertinentes para la subsistencia y el desarrollo de sus organizaciones, así como para la satisfacción de las necesidades del pueblo que habita en este cada vez más importante contexto geográfico.

I. CONTEXTUALIZACIÓN, HISTORIZACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Camisón y Dalmau (2009) y Mintzberg (2001), se puede analizar cómo, con el advenimiento de la economía moderna y de la revolución industrial inglesa, se produjo una gran aceleración de la economía y, con ella, una mayor complejidad para las organizaciones empresariales (Braudel, 1997). Se

requirió entonces la explicitación científica moderna de mecanismos que simplificaran y facilitaran las operaciones de acumulación de capital. Con esto emerge con fuerza la división, la especialización y la coordinación del trabajo, para incrementar la productividad en el contexto contemporáneo.

El proceso fue resultado, en efecto, de una explicitación —y no de una creación— científica moderna, pues los mecanismos mencionados han sido utilizados por el hombre en sociedad a lo largo de su historia para tratar de lograr objetivos básicos para su existencia. Mintzberg (2001) plantea, al respecto, que “cada actividad humana organizada [...] da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas actividades para consumir la actividad” (p. 6). La humanidad, desde sus orígenes, ha generado actividades organizadas.

Con la división y la especialización del trabajo, en el mundo contemporáneo, la organización empresarial se fragmentó en un conjunto de tareas desarrolladas por grupos formales, es decir, aquellos que deliberadamente conforma un directivo para llevar a cabo una labor relacionada con la estrategia de la empresa

(Schein, 1982). Estos se especializan en la tarea que se les asigna favoreciendo con ello el aprendizaje, la eficiencia y la productividad.

A pesar de los beneficios que es posible alcanzar gracias a la división del trabajo y la especialización, con estas actividades la interdependencia necesaria para llevar a cabo una actividad en el contexto organizacional se ve afectada negativamente y, con ello, también los resultados a los que potencialmente esta podría conducir (Katz & Kahn, 1993). Esto, justamente, llevó a reconsiderar la importancia del ya citado tercer mecanismo, es decir, de la coordinación del trabajo. De hecho, de acuerdo con autores como Reyes (2007), la disciplina científica moderna de la administración se entiende como una ciencia aplicada que, con elementos del conocimiento empírico, genera un conjunto sistemático de reglas e

instrumentos útiles para el logro de la máxima eficiencia en la coordinación. Esto tanto en la labor de estructuración (etapa mecánica) como de operación (etapa dinámica) de la administración de un organismo social, dos tareas que se realizan con el fin de acercarlo al cumplimiento de sus objetivos básicos.

Para lograr esa coordinación, el conocimiento administrativo plantea, en particular desde la década del sesenta¹, que es necesario que se desarrolle una estrategia cuya adecuada constitución y realización requiere la ejecución de tres etapas esenciales: formulación, implementación y control (David, 2008). Posteriormente, con el mayor desarrollo de ese campo, se considera también que esta puede ser comprendida de diversas formas, en particular como un plan², una estratagema³, un patrón⁴, una posición⁵ y una perspectiva⁶. Se estima, además, que pueden existir

¹ De acuerdo con Braudel (1997), todo hito histórico no data de una fecha exacta, en tanto, en realidad, hace parte y es constituido por una historia de larga duración.

² Una guía o rumbo de acción, desarrollado de manera consciente, para el logro de los objetivos de una organización.

³ Una maniobra que se realiza para burlar, intimidar o desorientar a un competidor en sus decisiones.

⁴ La coherencia de una conducta de una organización en el tiempo, lo que devela un patrón en una corriente de acciones.

⁵ La ubicación de la organización en un medio ambiente, de determinados productos (bienes o servicios) en mercados específicos.

⁶ La creencia o visión del estratega, su manera particular de percibir, acerca de lo que es necesario hacer para lograr el cumplimiento de la visión organizacional. Esto marca una cierta 'personalidad' para la organización.

múltiples tipos de ellas. Esto en una gama que va desde las estrategias deliberadas hasta las emergentes y que está compuesta así: planeada, empresarial, ideológica, sombrilla, de proceso, desarticulada, de consejo e impuesta (Mintzberg, 1987).

De acuerdo con Mintzberg et al. (1998), la estrategia permite a las organizaciones operar bajo ciertos parámetros establecidos, liberando tiempo y energía. Proporciona, además, una adecuada *coordinación* de sus actividades, lo que facilita dirigir a las empresas hacia el logro de un mismo fin y evitar ineficiencias resultantes de una eventual desarticulación. La estrategia, en función de esta y otras consideraciones básicas, y de la serie de potenciales beneficios que puede llegar a generar (Johnson, 2010), se ha establecido como un campo de estudio destacado de la disciplina administrativa.

En una revisión de dominio del *Strategic Management*, Mintzberg et al. (1998) postulan que la estrategia (su formación, práctica y contenido) ha sido analizada principalmente por diez escuelas que es posible reunir en tres grupos: 1) escuelas pres-

criptivas, las cuales analizan cómo la estrategia debería ser formulada; 2) escuelas descriptivas, que analizan aspectos muy puntuales del proceso de formación de la estrategia, y 3) escuela de configuración, que promueve un enfoque holístico, unificador e integrador de todas las anteriores⁷.

Es necesario resaltar, sin embargo, que existe amplia evidencia, tanto en lo teórico como en lo práctico (Andrews, 1991; Ansoff, Declerck, & Hayes, 1976/1991b; Porter, 1982, 2010), del protagonismo de las escuelas prescriptivas identificadas por Mintzberg et al. (1998). Esta es la razón principal por la que en este trabajo se aborda la estrategia, en cuanto conocimiento y método, considerando en particular la escuela del posicionamiento, que 1) está compuesta, entre otros, por trabajos ampliamente reconocidos y utilizados como, por ejemplo, los de Porter (1982, 2010); 2) se concentra más en el contenido de la estrategia que en su proceso de elaboración, y 3) es tal vez, en la actualidad, la más influyente de aquellas que dan forma al primero de los tres grupos descrito por estos autores.

⁷ Escuelas prescriptivas: diseño, planificación y posicionamiento; escuelas descriptivas: empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural y ambiental, y escuela de configuración.

II. ANÁLISIS DE LOS PLANTEAMIENTOS BÁSICOS DE LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO

Siguiendo la revisión de campo de la estrategia realizada por Mintzberg et al. (1998), se pueden plantear tres ejes de análisis sobre los planteamientos de la escuela del posicionamiento:

A. Orígenes y generalidades

La escuela del posicionamiento, en la actualidad, se encuentra fundamentada principalmente en los aportes de Michael Porter. Dos textos de este autor, en particular *Estrategia competitiva* (1982) y *Ventaja competitiva* (2010), reflejan de algún modo los planteamientos de las otras dos escuelas prescriptivas (diseño y planificación) y abren un camino para el estudio de la administración estratégica.

Aportes de otros autores, por supuesto, anteceden o son paralelos a las propuestas Porterianas. Entre estos se destacan los de Dan Schendel y Ken Hatten; los provenientes del campo de la economía de la organización industrial; los de origen militar, como los de Sun Tzu, Carl Von Clausewitz, Napoleón Bonaparte, Liddel y Hart, y los aportes del Boston Consulting Group (BCG), liderados por Bruce Henderson (1979),

y de la General Electric (GE), adelantados, en particular, por Sidney Schoeffler (1974 [acompañado en este trabajo por Buzzell y Heany], 1980) y Robert Buzzell (1975, en coautoría con Bradley y Sultan).

En términos generales, la escuela del posicionamiento retoma las premisas y modelos de las de diseño y de planificación y les agrega nuevos aportes. En particular, se destaca el énfasis en el contenido —más que en el proceso— de la estrategia y la apertura del campo a la investigación científica, analizando y determinando una serie de estrategias genéricas disponibles para las organizaciones y la correlación de estas con los contextos en los que parecían funcionar mejor.

B. Corrientes u oleadas principales

Los autores de la estrategia militar (Chen, 1994; Von Clausewitz, Von Ghyczy, Von Oetinger, & Bassford, 2001; Grattan, 2002), la primera corriente que es posible identificar al interior de la escuela del posicionamiento, crean los cimientos de la misma. Lo hacen al delinear tipologías de estrategias óptimas (genéricas-universales) y combinarlas para aportar al logro de posiciones específicas en el contexto de la batalla militar. Esto tratando de establecer

las condiciones ideales para atacar al enemigo y defender una posición determinada.

Estos aportes giraron en torno a 'máximas' o imperativos de guerra. Dos principales autores de estrategia militar, que son inspiradores básicos para la escuela del posicionamiento son, por un lado, Sun Tzu, un estratega Chino del 400 a.C. quien en su texto *El arte de la guerra* (2001) plantea sus principales máximas y, por el otro, Carl Von Clausewitz, un estratega Prusiano quien, a mediados del siglo XIX, plantea sus aportes para la ciencia militar moderna y en su texto *De la guerra* (1992) expone postulados que son trascendentales para la misma.

En las décadas de los setenta y los ochenta, la estrategia militar fue acogida en los negocios, en tanto se consideró que el mercado es un campo de batalla y que "la experiencia militar es la mina de oro de las estrategias competitivas" (James, 1985 citado en Mintzberg et al., 1998, p. 122).

Una segunda corriente se ubica entre 1960 y 1980. Se presenta, en particular, por la expansión de los asesoramientos científicos y técnicos que las multinacionales demandaron para obtener bases de datos estadísticas, científicas y confiables, acerca de su contexto (industria y competencia). Con estas se esperaba que, de manera sistemática, se encontrara la mejor estrategia genérica para sus condiciones de operación. Esta corriente, en lo fundamental, impulsó la cientifización e implementación de las máximas militares y, de algún modo, promovió también la creación de una industria alrededor de la estrategia. En este contexto, dos aportes sobresalieron:

1. *La matriz del Boston Consulting Group (BCG)*: este instrumento organizó un marco de referencia sistemático y racional para la planificación del portafolio de inversión de una organización, esto de acuerdo con su situación específica (determinando cuatro estrategias genéricas o universales de elaboración y ampliación del negocio medular)⁸. En este

⁸ La matriz del BCG trata de contribuir a la obtención de un portafolio equilibrado, estimando estrategias distintas según la unidad estratégica de negocio que se esté considerando. Estas pueden encontrarse en alguno de los siguientes cuatro cuadrantes de una matriz 2x2: estrella, interrogante (o niño problema), vaca lechera (o gallina de los huevos de oro) y perro. Estas son estrategias de elaboración y ampliación del negocio medular, es decir, de acuerdo con Mintzberg (1995), estrategias que pretenden respectivamente elaborar o expandir un negocio en el mercado y buscar otros negocios medulares paralelos al actual.

mecanismo se analiza cómo destinar los fondos financieros a las diferentes unidades estratégicas de negocios (UEN) de una organización diversificada, considerando que su éxito está en función del manejo de una cartera de productos con diferentes índices de crecimiento y participación en el mercado. Esto genera un equilibrio en los flujos de caja y, a su vez, una adecuada liquidez y rentabilidad. Se busca así una fórmula científica que equilibre la inversión y la reinversión de recursos para generar la máxima acumulación incesante de capital, poder y crecimiento de la organización.

2. *El modelo EEMG (efecto de las estrategias de marketing sobre las ganancias - Profit Impact of Market Strategies - PIMS):* es una metodología desarrollada para la General Electric (GE), que se concentró en la identificación y la correlación estadística de una serie de variables constitutivas de la estrategia: intensidad de la inversión, posición en el mercado y calidad de los productos y servicios, para estimar los rendimientos de la inversión, la participación en el mercado y los flujos de ganancias (Mintzberg et al., 1998). El objetivo básico, como su nombre lo indica, es determinar el

efecto que tienen las estrategias de mercadeo en las ganancias de la compañía.

La tercera corriente incorpora una serie de propuestas empíricas que analizan, sobre el terreno y de manera objetiva, las (co)relaciones entre condiciones externas de la organización y su estrategia óptima. Estas contribuyen, de este modo, a constituir una suerte de método científico para el *Strategic Management*. Con este se pretende desarrollar algunas estrategias genéricas, óptimas y universales que puedan ser útiles para las organizaciones en general.

Tal vez los aportes de mayor relevancia, como se ha insinuado antes, provienen de Porter. Este autor retoma el enfoque sistemático y riguroso que caracteriza el campo de la economía, en particular aquel vinculado con la corriente de la “organización industrial” (*Industrial Organization*) (cf., De Jong & Shepherd, 2007), y lo adapta al análisis de la estrategia. Porter considera el modelo de la escuela del diseño e identifica, en consonancia con esta, que la estrategia se genera en función del medio interno y externo. Sin embargo, hace énfasis en este último. Resalta, en particular, que la estrategia se encuentra en función de la estructura del mercado y de la

industria. Por esta razón, a su modo de ver, es necesario analizar detalladamente el contexto y sus tipologías, específicamente las industriales, para poder presentar ante cada situación alguna estrategia genérica óptima y general.

Porter retoma también, finalmente, los procedimientos de la escuela de la planificación y agrega una serie de fundamentos teóricos que, según su punto de vista, es necesario considerar para construir la estrategia, tanto en su proceso como en su contenido. De acuerdo con Mintzberg et al. (1998), “entre estos conceptos, los más notables son su modelo de análisis competitivo⁹, su conjunto de estrategias genéricas¹⁰ y su noción de cadena de valor¹¹” (p. 134).

C. Premisas básicas de la escuela del posicionamiento

Teniendo en cuenta los planteamientos de las anteriores corrientes que, junto a la del posicionamiento dan lugar al grupo de escuelas prescriptivas propuesto por Mintzberg et al. (1998), es posible identificar tres premisas que sustentan a esta perspectiva que ocupa un lugar protagónico en el contexto del *Strategic Management*. Estas son:

1. Existen algunas estrategias fundamentales, óptimas, genéricas y universales que resultan adecuadas para las características de una industria. El contexto, para ellas, es considerado exclusivamente en términos económicos

⁹ El modelo identifica cinco fuerzas del entorno de las organizaciones: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y el grado de rivalidad existente en la industria (Porter, 1982). Estas influyen en la intensidad competitiva del sector y en la posibilidad de obtención de mayores niveles de rentabilidad, de manera que, según el riesgo de ingreso o la intensidad de cada fuerza, existen algunas estrategias genéricas que son adecuadas para superar las fuerzas obstaculizadoras de la obtención de rentabilidad. Estas son: integración vertical hacia atrás, ante un incremento del poder de negociación de los proveedores; integración vertical hacia adelante, ante un incremento del poder de negociación de los compradores, e integración horizontal, ante la amenaza de productos sustitutos, competidores potenciales y un alto grado de intensidad de la competencia en el sector industrial.

¹⁰ Porter (1982) identifica para un desempeño superior en la industria, la existencia de dos ventajas competitivas que combinadas con el alcance (segmentos amplios o concentración) producen tres estrategias genéricas, a saber: liderazgo en costos, diferenciación y concentración (en nicho) diferenciada o de liderazgo en costos.

¹¹ Es un modelo que permite analizar sistémicamente las actividades de una empresa y el valor que agrega cada una de ellas, esto en función de la estrategia óptima y genérica que se propone la organización. Porter (2010) considera que toda compañía desarrolla, en general, dos tipos de actividades: 1) primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y venta y servicio posventa y 2) de apoyo: adquisiciones, tecnología, recursos humanos, finanzas y administración.

y competitivos. Estas permiten a la organización defenderse de la competencia actual y potencial y entregan una determinada ‘posición’ a la compañía. Una vez en este espacio, la empresa obtiene una mayor capacidad de defensa y, desde allí, logra conseguir mayores beneficios y fondos que le permiten luego expandir y consolidar esa posición.

Para encontrar esas estrategias genéricas se propone una serie de instrumentos analíticos para investigar de manera científica y objetiva cuáles parecían funcionar mejor en qué tipo de industria. Se plantea entonces el uso de la sistematicidad y el rigor de la ciencia para lograr mejores resultados en la investigación y la práctica que se realizan al interior del campo de la estrategia.

2. El método utilizado para la formulación de la estrategia en una organización corresponde a un proceso formal, controlado, analítico, de base científica y objetivo, que, como consecuencia de estas características, debe conducir, como resultado final, a la selección premeditada y específica de una estrategia entre una gama de opciones previamente planteadas, cada una de las cuales tiene un carácter genérico y universal. La estrategia escogida

debe entonces, simplemente, explicitarse, implementarse y controlarse.

3. Los directivos y los planificadores técnicos, provistos de un cúmulo de conocimientos racionales, técnicos y de base científica, son los llamados a formular —es decir, seleccionar entre la gama de estrategias genéricas, universales y óptimas previamente planteadas— la estrategia para la organización. Esto en el desarrollo de una etapa previa a la implementación de la misma, realizada sobre la base de una separación entre el sujeto y el objeto, entre la concepción y la realización y entre la teoría y la práctica (Mintzberg, 1994).

III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL TIPO DE CONOCIMIENTO —GENÉRICO Y UNIVERSAL— Y DEL MÉTODO —CIENTÍFICO Y OBJETIVANTE— QUE INCORPORA LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO

Una idea central en las tres escuelas prescriptivas es la siguiente: “La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno” (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh, & Porter, 1982, p. 164).

Con este planteamiento, las estrategias de la organización, sus técnicas analíticas, contenidos, aplicaciones, etc., quedan determinados, en gran medida, por las características y exigencias del contexto externo en el que se desenvuelve la organización¹². Estas se deben dirigir a la inserción y alineación efectiva de la compañía en ese contexto. La concreción de este planteamiento se hace visible en obras de múltiples autores, entre los que se encuentran Camisón y Dalmau (2009), David (2008), Francés (2001), Johnson (2010), Mintzberg (1995), Reyes (2007) y Serna (2000).

El contexto, de hecho, parece ser interpretado por la escuela del posicionamiento como un ámbito totalmente determinado por el sistema histórico capitalista y, por ende, el conocimiento generado acerca de la estrategia organizacional queda sujeto, de algún modo, a las características e intereses exclusivos de este. Es posible identificar esto al distinguir la manera en la que los planteamientos de esta aproximación adoptan múltiples rasgos característicos de dicho sistema.

En el vocablo ‘capitalismo’¹³, por ejemplo, existe un elemento central que determina el espíritu del mismo: el *capital*. Según Wallerstein (1988), por capital podríamos entender las riquezas acumuladas que son el resultado de esfuerzos de un trabajo pasado que todavía no han sido gastadas y, aclara Braudel (1997), que este es considerado como tal solo si participa efectivamente en el proceso de producción. Este elemento, sin embargo, no distingue del todo al sistema histórico capitalista, por cuanto en los sistemas precedentes, individuos, organizaciones y sociedades también acumularon riquezas con el fin de apalancar el logro de ciertos objetivos individuales o colectivos. De hecho, de acuerdo con este autor, toda sociedad ha acumulado de tres a cuatro años de trabajo para sustentar su producción. El verdadero rasgo característico, aquel que define y particulariza al capitalismo, radica en el hecho de que en este se acumula capital con el objeto mismo de acumularlo (transformando el ‘medio’ en un ‘fin’), a lo largo de un proceso sistemático y continuo que alimenta

¹² Eso sucede, aún con un mayor fundamento, en la escuela del posicionamiento. Esto dado que esta corriente hace un especial énfasis en el análisis del entorno externo como determinante de la construcción y formulación de las estrategias.

¹³ Acuña, de acuerdo con Braudel (1997), en 1902, en el famoso libro de Werner Sombart denominado *Der moderne Kapitalismus* (El apogeo del capitalismo, 1902/1984).

la reproducción del sistema histórico capitalista¹⁴.

Siguiendo a Wallerstein (1988, 1999, 2005, 2006), el capitalismo es, en efecto, un sistema histórico, es decir, un escenario integrado (económico, político, ideológico y cultural) que implica unidad, una suerte de ‘economía mundo’¹⁵, que limita en un tiempo y un espacio concretos¹⁶ las características de las actividades productivas (y no productivas) de las sociedades. De este modo, un

proceso indefinido y exponencial de acumulación de capital se convierte en el objetivo jerárquicamente prevaleciente de las sociedades y, para lograrlo, es necesario establecer unas determinadas relaciones de producción (y todas las relaciones sociales que sean necesarias) entre los individuos.

Wallerstein (1988, 1999, 2005, 2006) plantea, desde este concepto, cómo el sistema histórico capitalista estudia, racionaliza, controla y convierte

¹⁴ Sin querer decir con ello que este sea el único objetivo de una sociedad que opera bajo este sistema, sino que, ante diversos fines sociales que entran en conflicto, siempre prevalecerá en estas sociedades la acumulación de capital, como un instrumento esencial para su reproducción.

¹⁵ Un sistema verdaderamente extenso —un mundo, pero no ‘EL’ mundo— en donde existe una división del trabajo muy amplia. Tiene en su seno varias entidades políticas, económicas, culturales, entre otras, que interactúan constantemente y que dependen las unas de las otras para lograr su prolongación en el tiempo.

¹⁶ Según Sarmiento (2004), el sistema histórico capitalista se ha desarrollado en tres fases:

Fase 1: con los viajes de los grandes navegantes aparece un sistema económico global. Desde la invasión a América en los siglos XV y XVI hasta la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX, se produjo un proceso de mundialización comercial en el cual circularon metales preciosos, bienes de consumo y productos de primera necesidad. Braudel (1997), sin embargo, demuestra cómo el sistema capitalista no es una creación espontánea en un momento identificable, sino que es producto de una larga historia que lo determina. Esta fase se desarrolla en el marco del sistema mercantilista de la Europa atlántica y culmina con la destrucción de civilizaciones nativas, de sus poblaciones, así como su aculturación, adoctrinamiento, genocidio y etnocidio.

Fase 2: a partir de la revolución industrial (siglos XVIII y XIX), el contenido del sistema fue esencialmente financiero dado que el capital se convierte en el principal mecanismo de expansión del capitalismo a nivel mundial. El ritmo de este sistema se acelera y los agentes cambian: los Estados nacionales se convierten en los sujetos de la mundialización (antes lo eran, de algún modo, los individuos comerciantes). Los Estados de las grandes potencias occidentales seleccionan sus mercados alrededor del mundo y conforman imperios coloniales en naciones que quedan supeditadas de diversos modos a ellos. Las grandes empresas basan su poder en el grado de vinculación con estos Estados y con el poder que ellos tienen en la jerarquía internacional de dominación.

Fase 3: a mediados del siglo XX, con la Segunda Revolución Industrial, científica y tecnológica, emerge un sistema mundial transnacional, con empresas que trascienden múltiples fronteras y una institucionalidad acorde con la idea de un Gobierno global dirigido por los intereses de las potencias imperiales.

en ‘dispositivos’¹⁷ todos los ‘campos sociales’(económicos,culturales,políticos e ideológicos), en términos de Bourdieu, incluida la empresa y sus diferentes discursos (como el de la estrategia). Estos se desarrollan, entonces, en función de la acumulación incesante de capital.

De esta forma, el sistema consigue instalar en los contextos sociales, y en los diferentes discursos que movilizan su acción (como aquel planteado por la escuela del posicionamiento) su lógica de capital. Esta, siguiendo a Wallerstein (1988, 1999, 2005, 2006), tiene una serie de rasgos distintivos, entre los que se destacan los siguientes:

1. Un objetivo prevaleciente, es decir, la acumulación incesante de capital (la rentabilidad).
2. Prominencia de lo privado y la individualidad.
3. Retención de la acumulación para renovar el proceso de acumulación.
4. Relaciones biunívocas entre el contexto y la organización.
5. Esferas sociales crecientemente mercantilizadas¹⁸.
6. Rivalidad global intercapitalista¹⁹.
7. ‘Ley de selección natural’, establecida en función de la capacidad competitiva para obtener rentabilidad y lograr la subsistencia.
8. Preferencia hacia la monopolización de los procesos de producción²⁰.

¹⁷ Según Agamben (2006 citado en Fanlo, 2011), un ‘dispositivo’ es un mecanismo que tiene la capacidad de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar y asegurar gestos, conductas, opiniones y discursos de los seres vivientes para obtener un resultado.

¹⁸ Los principales eslabones en la consecución de rentabilidad a largo plazo son la fuerza laboral, los sistemas de distribución de mercancías, los clientes, los procesos de intercambio y las oportunidades de inversión.

¹⁹ Todo ofertante-productor del mercado (compañías, proveedores y distribuidores), compite para lograr las máximas tasas de acumulación individual, por lo tanto, se observan entre sí como obstáculos a la continuidad y el crecimiento, y tratan de incrementar su poder de negociación unos frente a los otros para lograr su objetivo básico de acumulación.

²⁰ Braudel (1997) muestra cómo el sistema histórico capitalista se sustenta en la creación y continuidad de monopolios (comerciantes monopolistas), que surgen en el siglo XV como ‘mercados privados’ (*private markets*) para superar las reglas paralizantes del mercado público (*public market*) o mercado de competencia perfecta. Los mercados privados se crearon mediante una serie de *estrategias* en condiciones desiguales (diferentes posiciones en una industria, tal y como lo plantea la escuela del posicionamiento) y anulaban la eficacia de la competencia (el fin último de toda organización, según los planteamientos de esta escuela, para lograr la máxima acumulación y crecimiento posibles) pues, cuando esta aparece, los márgenes de ganancia disminuyen. El autor analiza cómo estos monopolios nunca estuvieron sujetos a la división y especialización del trabajo, sino que siempre buscaron una amplia diversificación de sus negocios para invertir sus fondos y encontrar márgenes de rentabilidad en donde fuera posible. Esto en tanto los beneficios cambian de sector constantemente y, con ello, se modifica también la importancia de las estrategias de elaboración y ampliación del negocio medular.

9. Optimización del tamaño organizacional.
10. Culto a la eficiencia.
11. Individuos tipo *Homo œconomicus*, sobre la base de las presiones del mercado.
12. Constante expansión de la producción y venta de mercancías.
13. Ciclos de expansión y contracción de la economía que potencian o restringen el desempeño organizacional.
14. Clases y grupos, en función de estatus e identidades, que cooperan o luchan entre sí.
15. Estados y sistema interestatal con actores clave en los procesos económicos.
16. Ideología liberal y la creencia en el progreso constante así como en el conocimiento del mundo mediante la racionalidad científica y la constatación de verdades absolutas ‘optimizadoras’ en el mercado, el Estado y la sociedad civil.
17. Conocimiento especulativo importante en tanto este es funcional a la rentabilidad.

Por otra parte, analizando los planteamientos de la escuela del posi-

cionamiento, se puede develar la forma moderna —y funcional al capital— de generar conocimientos mediante un método científico y objetivo que tiene interés en lograr una verdad generalizable²¹ y que separa al sujeto del objeto y a la teoría de la práctica²².

Se visualiza en este sistema a la sociedad, y a las organizaciones que le dan forma, en el marco de una competencia constante y de una búsqueda incesante de rentabilidad y de acumulación capital. Esto como un fin esencial, para cuya consecución es necesaria una estrategia que sea, justamente, óptima, genérica y universal. Se requiere que esta permita al menos 1) alcanzar los mayores niveles de eficiencia posibles en la coordinación de las actividades futuras de una organización, para que estos deriven en altos márgenes y beneficios; 2) la reinversión constante de los flujos de capital acumulado, para renovar el incesante proceso de acumulación²³, y 3) eliminar la mayor cantidad posible de la competencia, para monopolizar los procesos de producción y venta y, con ello, generar un

²¹ De acuerdo con Wallerstein (1988): “La creencia en el universalismo ha sido la piedra angular del arco ideológico del capitalismo histórico” (p. 71).

²² En este sentido Haber (2011) plantea que “la violencia nos constituye, constituye al mundo. ¿Pero de qué maneras? Seccionando las relaciones constitutivas del mundo, separando las partes seccionadas, y ensamblándolas de acuerdo a las reglas del colonizador” (p. 29).

²³ Analizar al respecto las estrategias planteadas por la matriz BCG y el modelo EEMG.

crecimiento que garantice el sostenimiento de la posición monopólica dominante.

En función de lo anterior, conviene poner en cuestión la invitación que los autores de la escuela del posicionamiento hacen para que la estrategia organizacional se soporte en planteamientos únicos, genéricos y de carácter universal. Esto dado que, tal y como lo plantea Grosso (2012), el conocimiento que la soporta es direccionado según las características e intereses del sistema histórico capitalista. En otras palabras, es un dispositivo del capitalismo²⁴ (*cf.*, Aktouf, 2001) y representa, de algún modo, una aproximación a la estrategia de los monopolios y de las grandes organizaciones que hacen parte de ese sistema²⁵. Este tipo de configuraciones, de acuerdo con Braudel (1997), representa históricamente un muy reducido —aunque poderoso— grupo al interior del diverso y complejo entramado de organizaciones que opera en las

diferentes sociedades del mundo, más aún, al interior de contextos interculturales poscoloniales como el latinoamericano (Grosso, 2012).

Este tipo de conocimiento, que resulta de —y reproduce— posiciones dominantes en el campo y que es masivamente impartido a través de textos académicos y cursos especializados, coloniza el lenguaje organizacional por medio de su abierto interés por establecer una suerte de verdad científica, óptima y universal para el mundo de la estrategia. Con esto, ejerce una cierta forma de violencia simbólica²⁶ que encubre la que en realidad es una coexistencia, en la variedad, de múltiples discursos acerca de la estrategia organizacional (Mintzberg, 1987; Mintzberg et al., 1998). Esto determina también, de algún modo, en la práctica, las interacciones discursivas de actores organizacionales y, con ello, sus mapas de pensamiento, sentimiento, actuación. Por esta vía, contribuye asimismo, de acuerdo con

²⁴ Es decir, un mecanismo que permite coordinar las actividades de la empresa y de sus actores en función de un objetivo prevalectante: la acumulación incesante de capital.

²⁵ En esta dirección, Mintzberg et al. (1998) resalta que los planteamientos de la escuela del posicionamiento mantienen un contexto estrecho, en la medida en que centran sus análisis y propuestas en los grandes negocios (monopolios capitalistas) e industrias maduras y establecidas.

²⁶ Para Bourdieu (1999 citado en Grosso, 2012), la violencia simbólica:

Es esa coerción que se instituye por mediación de una adhesión que el dominado no puede evitar otorgar al dominante —y, por lo tanto, a la dominación— cuando sólo [*sic*] dispone, para pensarlo y pensarse o, mejor aún, para pensar su relación con él, de instrumentos de conocimiento que comparte con él y que, al no ser más que una forma incorporada de la estructura de la relación de dominación, hacen que ésta [*sic*] se presente como natural (p. 106).

los fundamentos que se han puesto en evidencia arriba, a la reproducción del orden social capitalista²⁷.

A pesar de su interés en el alcance de verdades científicas, con carácter universal, este conocimiento se revela, en la práctica, en términos de Wallerstein (2006), como un parroquialismo con orígenes e intereses particulares y no universales. El esquema imperante desconoce una diversidad de otros saberes, contextos, espacios y tiempos que, fundamentados en lógicas y realidades distintas, y en ciencias que no necesariamente han sido puestas de manera tan directa al servicio de los intereses de las grandes

organizaciones, de los monopolios y, en general, del capital, recatan la posibilidad de encontrar relaciones sociales en lo cotidiano (en dinámicas construidas horizontalmente o desde abajo hacia arriba), en donde los actores coexisten generando procesos creativos y discontinuos y en donde, ocasionalmente, estos luchan, de manera simbólica por lo general, contra el orden del mundo establecido por un poder hegemónico que escapa a su control²⁸. Estos individuos, con su actuación cotidiana, develan la coexistencia de discursos, y no la presencia exclusiva de uno de ellos (general, indiscutible y cierto), al interior del campo de la estrategia organizacional.

²⁷ En esta dirección Harold Garfinkel (1967, citado en Guber, 2001), resalta que el mundo social se recrea en situaciones de interacción, en donde los actores no son reproductores de leyes preestablecidas que operan en todo tiempo y lugar, sino que, más bien, son activos ejecutores y productores de la sociedad. Por esta razón, se puede resaltar que las normas, reglas y estructuras sociales se crean y actualizan mediante la propia interacción entre los individuos. De este modo, estos interpretan la realidad social y crean los contextos en los que los hechos cobran sentido.

Las interacciones entre individuos se desarrollan mediante el lenguaje. En efecto, el mundo social se reproduce en situaciones de interacción y el lenguaje es el vehículo que permite a la sociedad recrearse. Este facilita a las personas informarse y describir el contexto en el que actúan y, al momento de reportarlo, también crearlo y definir el marco que, de algún modo, le da sentido. Cuando se describen hechos, situaciones, etc., no solo se hace esto, se produce asimismo, con esta acción, un orden y una realidad social. Esto debido a la función performativa del lenguaje (ver los trabajos de John Austin), de la que es necesario recordar dos propiedades: 1) la indexicalidad y 2) la reflexividad. Esta última, en particular, plantea que las descripciones y afirmaciones sobre la realidad no solo informan sobre ella, también la constituyen. De esta forma, los sujetos, en la medida en que actúan e interactúan, gracias al lenguaje, producen su mundo y la racionalidad de aquello que llevan a cabo.

²⁸ En esta dirección, considerando el contexto actual, estamos de acuerdo con la idea de Braudel (1997), de que “por un lado están los campesinos [y otros múltiples actores sociales] en sus pueblos [...] y por otro, una economía de mercado y un capitalismo en expansión que se extienden como una mancha de aceite, se van forjando poco a poco y prefiguran ya este mundo en el que vivimos” (pp. 11, 12).

CONCLUSIÓN

Ante la situación descrita, siguiendo los aportes de autores como Grosso (2012), pero centrándose en el conocimiento propio del campo de la estrategia, resulta pertinente hacer uso y tratar de contribuir al desarrollo de una ciencia social crítica en América Latina. Esta puede promover la producción de un conocimiento amplio, profundo y reflexivo, y visibilizar aportes que, de algún modo, han sido dejados de lado por la importancia que se le ha atribuido a la ortodoxia y, en su interior, en particular, a la escuela del posicionamiento.

Esto podría contribuir a develar una de las tantas facetas y matices que existen en los conocimientos que dan sustento al desarrollo del campo. La preponderancia del saber considerado como universal, que responde principalmente a la elaboración que de este han hecho, en particular, los países del norte del globo, no debería ser un obstáculo para acoger los aportes que sobre el dominio de la estrategia pueden lograrse a partir de contextos como el latinoamericano.

Los desarrollos que se pueden alcanzar, desde el mencionado contexto, son necesarios, en particular, para la supervivencia de las orga-

nizaciones que operan de manera amplia en este y, en consecuencia, también para la satisfacción de las necesidades de los pueblos que en él habitan. La presencia y evolución de un pensamiento crítico, como al que aquí se invita a generar en la región, pueden ser valiosas para la producción de un conocimiento acerca de la estrategia organizacional aún más pertinente y, aunque con una identidad propia, útil al contexto mundial. Esto podría permitir, asimismo, una ampliación de los esquemas analíticos actuales y el reconocimiento de realidades muy particulares, autóctonas e idiosincráticas, en relación con este campo de estudio propio de la administración. Esta sería una verdadera cantera de innovaciones y transformaciones.

De acuerdo con Grosso (2012), una empresa como esta requiere de los investigadores la realización de una 'alteración epistémica' (en palabras de Kusch, 1978 citado en Grosso, 2012, p. 52), consistente, en particular, en la superación de la metodología científica moderna. Esta, de acuerdo con Haber (2011), con el fin de lograr la objetividad necesaria para generar conocimiento científico verdadero, plantea una serie de separaciones, en el seguimiento de la tradición cartesiana, entre cuerpo y alma, causa y efecto, presente y

pasado, investigador e investigado y entre teoría y práctica. Esta metodología, como se ha indicado, ha sido utilizada, de manera destacada, por la escuela del posicionamiento al interior del campo del *Strategic Management*, lo que ha generado una serie de dificultades entre las que se destacan dos, a saber (Mintzberg et al., 1998):

1. Desinterés por el aprendizaje de lo emergente y lo cotidiano, por aspectos que son determinantes básicos del desempeño y los resultados de una organización.
2. Preferencia por análisis que hacen uso de datos ‘fuertes’ provenientes, en particular, del contexto de las organizaciones (sectores, aglomeraciones, etc.). Este sesgo puede obstaculizar la creatividad y la innovación, puesto que deja de lado aspectos fundamentales que ocurren al interior de las mismas — sus procesos productivos, por ejemplo—, así como elementos esenciales que dan lugar a lo nuevo y a dinámicas de verdadera transformación.

Quizás una aproximación científica indisciplinada (Haber, 2011), por ejemplo, nos permita conocer, dialogar y, en particular, otorgar posiciones de verdad a desarrollos específicos relacionados con la estrategia organizacional, que sean realizados, por supuesto, en contextos no necesariamente hegemónicos, como el latinoamericano. Una perspectiva en la que no se separe al objeto investigado del sujeto que investiga, en la que se consideren las relaciones sociales que quedan ocultas bajo la objetivación, en la que se valoren las subjetividades propias del investigador y en la que se considere a este último como un ser más perteneciente a lo social y a lo investigado. Una mirada basada en el reconocimiento²⁹, en la conversación para aprender y en la solidaridad fundada en lo afectivo, así como en la generación de subjetividades.

A partir de lo considerado en este texto, es posible plantear la siguiente inquietud: ¿milenariamente³⁰, en contextos distintos a los usualmente considerados, no han existido

²⁹ Según Haber (2011), el reconocimiento implica tres cosas: 1) exploración de algo poco conocido, 2) volver a conocer lo antes conocido o explorado para reafirmar y resignificar los conocimientos y 3) aceptar que lo reencontrado es distinto a lo explorado en la primera búsqueda.

³⁰ Considerando que, de acuerdo con Toledo y Barrera (2008), el conocimiento humano data de una antigüedad de 200.000 años.

también conocimientos distintos, pero valiosos respecto a la administración estratégica? Considerando múltiples argumentos, en particular, aquellos señalados en trabajos como, por ejemplo, los de Moreno (2000), Zibechi (2003), Altieri y Toledo (2010), las organizaciones en medios como el latinoamericano, que giran usualmente en torno al cotidiano vivir, y no a conocimientos científicos universales, dan lugar a relaciones económicas más o menos autónomas que no siempre siguen de manera exacta las reglas del mercado moderno.

Existen en este medio, por ejemplo, como en otros en el orbe, sistemas financieros propios entre redes de organizaciones y personas en donde la circulación del dinero se da mediante relaciones eminentemente interpersonales, es decir, no necesariamente a través del mercado financiero formal (*cf.*, Max-Neef, 1993). Estos vínculos se basan en representaciones diferentes —distintas a las tradicionalmente consideradas— de conceptos como, por ejemplo, la confianza (se confía en tanto se pertenece verdaderamente a una red organizacional), la inversión (en relaciones humanas, con el fin de facilitar la vida), la ganancia y la acumulación (pues estas se dan de manera comunitaria, de forma distribuida y no en función

de una acumulación individual sin límite).

Es posible plantear así, en este marco, una economía no fundada en la ganancia o en la pérdida a nivel individual, sino en el desarrollo de un interés colectivo y en la búsqueda del logro de objetivos que le sirvan a la mayor parte de una comunidad y no solo a unos pocos de sus miembros. La consideración de esos aspectos, y de las lógicas organizacionales que estos podrían implicar, plantearía una eventual formulación de estrategias organizacionales diferentes a las propuestas por la ortodoxia, en particular, por la escuela del posicionamiento.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2001). *La administración entre tradición y renovación* (3ª ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Altieri, M., & Toledo, V. (2010). La revolución agroecológica de América Latina: rescatar la naturaleza, asegurar la soberanía alimentaria y empoderar al campesino. *El Otro Derecho*, 42, 163-202. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Columbia/ilsa/20130711054327/5.pdf>
- Andrews, K. R. (1991). El concepto de estrategia corporativa. En H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.),

- El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (2ª ed., pp. 51-60). México: Prentice Hall.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1976/1991a). De la planeación estratégica a la administración estratégica. En H. I. Ansoff, R. P. Declerck & R. L. Hayes (Eds.), *El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración* (pp. 49-91). México: Trillas.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (Eds.). (1976/1991b). *El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Braudel, F. (1997). *La dinámica del capitalismo*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Buzzell, R. D., Bradley, T. G., & Sultan, R. G. M. (1975). Market share: A key to profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97-106.
- Camisón, C., & Dalmau J. I. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson Educación.
- Chen, M. (1994). Sun Tzu's strategic thinking and contemporary business. *Business Horizons*, 37(2), 42-48.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., & Porter, M. E. (1982). *Business policy: Text and cases* (5th ed.). Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- De Jong, H. W., & Shepherd, W. G. (2007). *Pioneers of industrial organization: How the economics of competition and monopoly took shape*. Cheltenham - Northampton: Edward Elgar.
- Fanlo, L. G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? Foucault, Deleuze, Agamben. *A Parte Rei: Revista de Filosofía*, 74, 1-8. Recuperado de <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/fanlo74.pdf>
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Grattan, R. F. (2002). *The strategy process: A military-business comparison*. Nueva York: Palgrave.
- Grosso, J. L. (2012). *Del socioanálisis a la semiopraxis de la gestión social del conocimiento. Contranarrativas en la telaraña global*. Popayán: Editorial Universidad del Cauca.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Haber, A. (2011). Nometodología payanesa: notas de metodología indisciplina. *Revista Chilena de Antropología*, 23, 1-1. Recuperado de <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RCA/article/view/15564/16031>

- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on corporate strategy*. Cambridge: Abt Books.
- Johnson, G. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson educación.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1993). Organizaciones y el concepto de sistemas. En MAP (Ed.), *Teoría de la organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos* (Vol. 1, pp. 559-577). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- Max-Neef, M. A. (Ed.). (1993). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo: Nordan Comunidad.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconciling roles for planning, plans, planners*. Nueva York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1995). *Biblioteca de la planeación estratégica (tomo 1)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Moreno, A. (2000). Superar la exclusión, conquistar la equidad: reformas, políticas y capacidades en el ámbito social. En CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Eds.). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 99-107). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sur-sur/2010070-8045546/9_moreno.pdf
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las organizaciones* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa-Noriega.
- Sarmiento, L. (2004). *Sistema mundo capitalista: fábrica de riqueza y miseria*. Bogotá: Ediciones desde abajo.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall hispanoamericana S.A.
- Schoeffler, S. (1980). *Nine basic findings on business strategy*. Cambridge: The strategic planning institute.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. F. (1974). Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*, 52(2), 137-145.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Ediciones.
- Sombart, W. (1902/1984). *El apogeo del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Toledo, V. M., & Barrera Bassols, N. (2008). *La memoria biocultural: la importancia ecológica de las sabidurías tradicionales*. Barcelona: ICARIA Editorial.
- Tzu, S. (2001). *El arte de la guerra*. Bogotá: Ediciones Panamericana.
- Von Clausewitz, C. (1992). *De la guerra*. Barcelona: Labor.
- Von Clausewitz, C., Von Ghyczy, T., Von Oetinger, B., & Bassford, C. (Eds.). (2001). *Clausewitz on strategy: Inspiration and Insight from a master strategist*. Nueva York: Wiley.
- Wallerstein, I.M. (1988). *El capitalismo histórico*. Madrid: Siglo XXI.
- Wallerstein, I. M. (1999). *El capitalismo ¿qué es? Un problema de conceptualización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Wallerstein, I. M. (2005). *Análisis de sistemas mundo: una introducción*. Romero de Terreros: Siglo XXI.
- Wallerstein, I. M. (2006). *Abrir las ciencias sociales* (9ª ed.). Romero de Terreros: Siglo XXI.
- Zibechi, R. (2003). Los movimientos sociales latinoamericanos: tendencias y desafíos. *OSAL: Observatorio Social de América Latina*, 9, 185-188. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal9/zibechi.pdf>