

ORGANIZACIÓN: ESTRATEGIA

LÓGICA DOMINANTE, COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRENDEDOR Y RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Emilio Pablo Díez de Castro (diez@us.es)

Arturo Calvo de Mora Schmidt (schmidt@us.es)

Antonio Navarro García (anavarro@us.es)

Universidad de Sevilla

Dpto. de Administración de Empresas y Marketing

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Ramón y Cajal, nº 1

41018 Sevilla

RESUMEN

La lógica dominante es un fenómeno de reciente estudio en el ámbito organizacional, siendo escasa las aportaciones existentes. En este contexto, la presente investigación tiene una doble finalidad. Por un lado, delimitar, basándonos en la revisión de la literatura relevante, el concepto de lógica dominante y por otro, proponer un modelo conceptual donde se reflejen sus determinantes y como puede condicionar el comportamiento estratégico de la empresa y en consecuencia el rendimiento de la organización.

PALABRAS CLAVES: Lógica dominante, comportamiento estratégico emprendedor, rendimiento.

ABSTRACT

The dominant logic is a phenomenon of recent study in the organizational field, thus there are few contributions. In this context, the present investigation has a double purpose. On the one hand, to delimit the concept of dominant logic with the revision of relevant literature. On the other hand, to propose a conceptual model that reflects its determinants and how it conditions the business strategic behavior and, consequently, the organizational performance.

KEY WORDS: Dominant logic, entrepreneurship, performance.

1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones que se producen en el entorno general y específico de las organizaciones obliga a sus directivos a olvidarse de las soluciones adoptadas en el pasado para poder hacer frente a dichos retos competitivos. Sin embargo, se aprecia como muchas organizaciones encuentran dificultades para cambiar. En este contexto, el concepto de lógica dominante trata de dar respuestas a cuestiones relacionadas con la dificultad que encuentran numerosas organizaciones para adaptarse a condiciones ambientales cambiantes.

El concepto de lógica dominante fue introducido por Prahalad y Bettis (1986) buscando un nexo de unión entre la orientación directiva de la organización y el desarrollo de una estrategia de diversificación. Desde esta perspectiva, los autores concluyen que el modo en que la alta dirección adopta decisiones estratégicas está relacionado con sus orientaciones cognitivas, es decir, con la forma de ver la realidad o el mundo que les rodea.

Progresivamente, la investigación en torno a la lógica dominante ha ido extendiéndose a otros campos de estudio. Así, se ha empleado en el análisis de las fusiones y adquisiciones estratégicas (Côté et al., 1999), en el diseño de estrategias de cooperación como es el caso de las Joint Ventures (Lampel y Shamsie, 2000), como factor impulsor del desarrollo de nuevos productos en mercados dinámicos (Sanchez, 1995 y 1996), como condicionante del proceso de innovación (Bouwen y Fry, 1992) o como una propiedad de los sistemas adaptativos complejos (Bettis y Prahalad, 1995).

En todo caso, quizás por lo novedoso del tema, son escasas las aportaciones empíricas al respecto, limitándose la mayoría de investigaciones a la exposición de fundamentos teóricos, imprescindibles, como no, para el avance científico.

Por los motivos expuestos, nos parece muy interesante investigar como la orientación empresarial, es decir, la lógica dominante de la organización, influye en su comportamiento estratégico y por tanto en sus resultados.

Los fundamentos teóricos serán presentados en torno a tres grandes apartados (figura 1).

2. CONCEPTO Y TIPOS DE LÓGICA DOMINANTE

El concepto de lógica dominante ha sido tratado desde una doble perspectiva.

Desde una *postura “representacionalista”*, Prahalad y Bettis, (1986: 490) definen la lógica dominante como “*la forma en que los directivos conciben el negocio y toman sus decisiones básicas sobre la asignación de recursos*”.

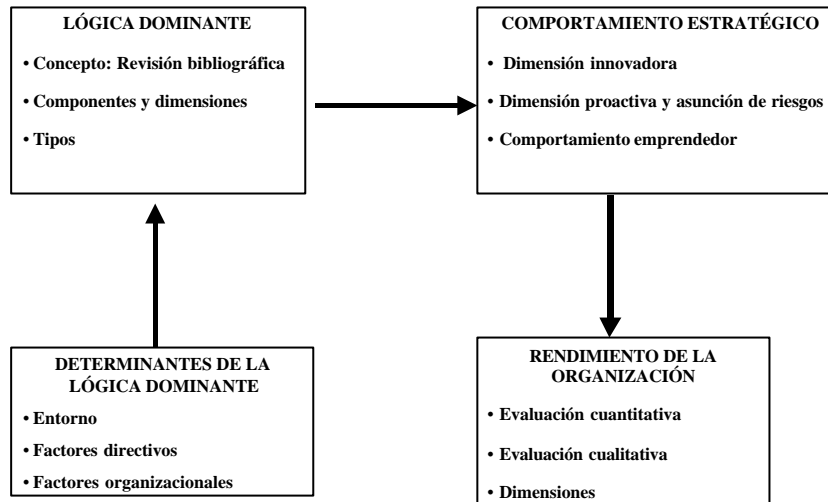


Figura 1. Fundamentos teóricos

Para von Krogh y Roos (1996: 731) esta definición da a entender que la representaciones mentales (aspectos cognitivos) de la dirección sobre el mundo que le rodea da lugar a una determinada forma de pensar (lógica dominante). Es lo que denominan una “*perspectiva cognitiva representacionalista*”, que asume que el mundo (entorno) para la dirección de la empresa está predefinido y predeterminado.

Bajo esta perspectiva, la principal tarea del directivo consiste en procesar la información que recibe del entorno, para representar de la forma más precisa posible ese mundo predefinido. Tales representaciones quedarán almacenadas y podrán recuperarse a través de la estructura de conocimiento que el individuo posee en el cerebro. El aprendizaje implica el desarrollo de continuas representaciones, cada vez más precisas, del entorno de la organización.

En definitiva, la lógica dominante, bajo la postura representacionalista, podría definirse como una estructura de conocimiento que determina el modo en que la dirección representa a la empresa en su entorno. Tales representaciones, al estar basadas en aspectos cognitivos del ser humano, pueden no ser coincidentes con el entorno real, constituyendo la principal crítica a esta corriente de pensamiento.

La crítica planteada da a lugar a una nueva definición de lógica dominante. Así, en su artículo publicado en 1995 en la revista *Strategic Management Journal*, Bettis y Prahalad (1995: 7) conciben a la lógica dominante como un *embudo que actúa de filtro de la información, de forma que la atención de la organización se centra sólo en los aspectos juzgados como relevantes por esta forma de pensar y ver el negocio, ignorándose el resto de datos*.

La información considerada como relevante afectará a la estrategia, los sistemas, los valores, las expectativas, etc. Desde esta perspectiva, la lógica dominante se considera un aspecto fundamental del aprendizaje y la inteligencia organizacional, aunque el proceso de percepción selectiva puede restringir la capacidad de la organización para aprender (Bettis y Prahalad, 1995: 8).

von Krogh y Roos (1996: 732) entienden que esta nueva concepción sobre la lógica dominante es opuesta a la ofrecida por los mismos autores en el artículo publicado en 1986. En este caso, se trata de una *postura “antirepresentacionalista”*, es decir, el mundo de los negocios para el directivo no está predeterminado ni predefinido, sino que lo cognitivo (representaciones mentales) es un acto creativo que genera un mundo subjetivo. La postura antirepresentacionalista supone un cambio en los fundamentos sobre los que se asentaba la lógica dominante y, por tanto, un cambio en el significado de dicho concepto.

von Krogh y Roos (1996: 732) se posicionan bajo esta segunda perspectiva de la lógica dominante, al considerar que el conocimiento es un proceso que genera valor al convertir datos en información, susceptible de ser empleada en la toma de decisiones.

En este contexto, el conocimiento se origina una vez que tras seleccionar los datos del entorno, considerados como relevantes, son procesados según la información que ya se posee, dando lugar a nueva información. En este sentido, el conocimiento que es capaz de crear el directivo está estrechamente relacionado con la observación que hace del entorno de la organización.

Para Côté et al. (1999: 927) la lógica dominante gira entorno a la idea de que la estructura cognitiva de la dirección está basada en sus propias experiencias, que generan un conjunto de creencias y premisas las cuales tienden a limitar la adaptación de la empresa a los cambios que se producen en el entorno.

En definitiva, la lógica dominante es un *“sistema de generación de conocimiento, que a través de un proceso de percepción selectiva, va a procesar sólo la información del entorno considerada como relevante, según las creencias, experiencias previas o esquemas mentales de la dirección, condicionando futuros comportamientos estratégicos”*.

En este contexto, la lógica dominante podrá catalogarse como de conservadora cuando: 1.- la dirección de la empresa procesa escasa información del entorno para soportar la toma de decisiones; 2.- las experiencias previas son la base de la toma de decisiones, tendiendo a repetir los comportamientos o acciones que tuvieron un resultado favorable 3.- se adoptan acciones correctoras a posteriori cuando los resultados no fueron los esperados; 4.- no preocupa el futuro, sólo el presente; 5.- la empresa pretende conseguir rentabilidad a corto plazo; 6.- la intuición es la base principal para la toma de decisiones, siendo esta en la mayoría de las ocasiones unipersonal e inflexible y 6.- el cambio no forma parte de la cultura empresarial, salvo cuando es indispensable para la supervivencia de la organización.

En el otro extremo encontramos una lógica dominante de carácter proactiva, caracterizada por: 1.- la dirección es proclive a procesar la máxima información posible del entorno antes de tomar decisiones; 2.- la empresa no considera válidas las acciones del pasado para diseñar el futuro; 3.- existe una evaluación continua de la marcha del negocio, para evitar que se produzcan desviaciones entre los objetivos y los resultados; 4.- la rentabilidad a largo plazo prima sobre la de corto plazo; 5.- la planificación es el eje central de la toma de decisiones, solicitándose la opinión de diversas personas antes de su adopción y 6.- el cambio y la asunción de riesgos forma parte de la cultura empresarial.

3. DETERMINANTES DE LA LÓGICA DOMINANTE

¿Qué determina esa forma de concebir el negocio y ese conjunto de creencias y premisas que hacen que la dirección tome unas determinadas decisiones o lleve a cabo unas actuaciones y no otras?

La lógica dominante está formada por mapas cognitivos o esquemas mentales almacenados en la mente del directivo, los cuales están condicionados por sus experiencias previas, valores, creencias y esquemas de referencia (Pralhad y Bettis, 1986: 490).

Para Côté et al. (1999: 927) la lógica dominante viene determinada por dos conjuntos de factores:

A) El patrimonio o herencia administrativa, integrado por factores organizacionales como los valores culturales, las prácticas históricas de éxito y características de la organización (edad, tamaño, recursos, competencias, etc.).

B) Factores circunstanciales, integrado por factores personales (creencias y valores, experiencias previas, formación y conocimientos) de los directivos responsables de la toma de decisiones y factores derivados del entorno (estabilidad o turbulencia) de la organización.

En consecuencia, los elementos que definen una determinada lógica dominante provienen en parte del entorno y en parte son específicos de la empresa (figura 2).

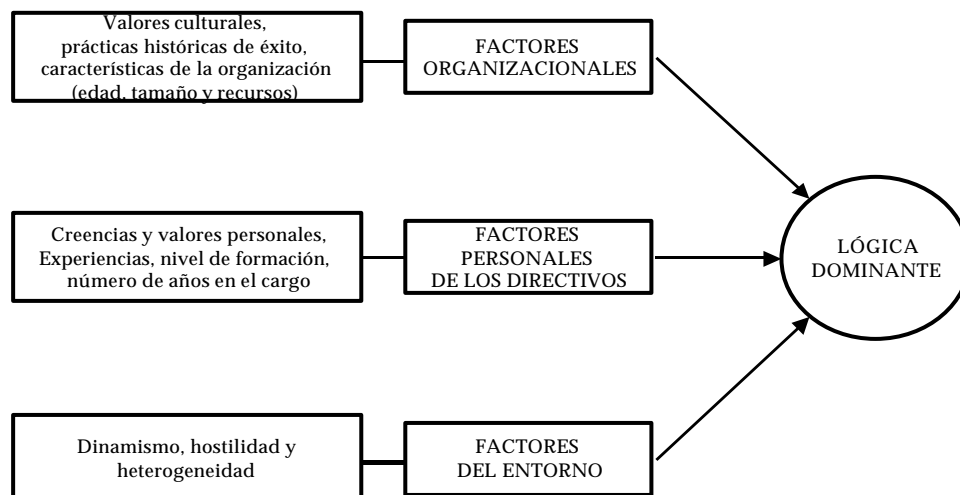


Figura 2: Determinantes de la lógica dominante.

3.1. EL ENTORNO Y LA LÓGICA DOMINANTE DE LA ORGANIZACIÓN

El entorno es una fuente de controversia en cualquier campo de investigación, pues sus efectos no pueden ser previstos a priori.

Desde el punto de vista empresarial, el entorno se define como todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir, el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella (Mintzberg, 1988: 308). También, puede ser definido como el conjunto de demandas o exigencias del medio que obligan a la empresa a dar una respuesta eficiente en su relación con las contingencias organizativas (Bueno Campos, 1996: 113).

A pesar de su carácter incontrolable, las organizaciones no deben permanecer impasibles a los cambios que el entorno experimenta, pues a través de ellos se manifiestan cambios sociales, aparición de nuevas tecnologías, de nuevas exigencias y demandas de los consumidores, etc. De la adaptación de la empresa a tales cambios depende su permanencia en el mercado, demandando el empleo de un nuevo enfoque estratégico de gestión y una reformulación urgente de las actitudes y posicionamientos de sus directivos (Díez et al., 2000: 328).

En relación al comportamiento estratégico de la organización tres suelen ser las dimensiones consideradas como relevantes en el entorno (Entrialgo, et al., 2001: 29; Díez et al., 2000: 328): El dinamismo, la hostilidad y la heterogeneidad. La importancia de tales dimensiones para las organizaciones obliga a replantearse las funciones directivas desde una postura de flexibilidad, provisionalidad, adaptación y cambio permanente.

Sin embargo, y a pesar de que las organizaciones y sus directivos son conscientes de la necesidad de cambio, en la práctica se observa como muchas ignoran el problema, bien por no haber sido claramente conscientes de sus consecuencias, bien por creer que tendrán tiempo suficiente para realizar las modificaciones oportunas o por que la lógica dominante impide o dificulta el cambio. Habrá que determinar, por tanto, que tipo de cambios en el entorno producen variaciones en la lógica dominante de la organización.

Este aspecto está relacionado con una propiedad de las organizaciones actuales como sistemas adaptativos complejos, que hace referencia a la compleja interacción en el comportamiento de directivos y empleados, y de éstos con el entorno de la organización; es decir, los conocimientos individuales no determinan el conocimiento total de la organización (Bettis y Prahalad, 1995: 10). Desde esta perspectiva, a través de un proceso de retroalimentación el conocimiento y aprendizaje se relacionan con la lógica dominante, no existiendo una simple relación lineal causa-efecto (Díez et al., 2000: 272), constituyendo otra propiedad de los sistemas adaptativos complejos.

En este contexto, los datos filtrados por la lógica dominante se incorporan a los sistemas, la estrategia y los valores influyendo en el comportamiento de la organización y generando aprendizaje y conocimiento que reforzaran las experiencias directivas, su estructura de creencias y sus marcos de referencia, es decir, su lógica dominante. Por este motivo, es necesario un proceso de desaprendizaje para poder cambiar la forma de tomar las decisiones de los directivos.

Así, los procesos de cambio e innovación que se desarrollan en las organizaciones producen tensiones entre la forma tradicional de pensar y actuar (lógica dominante) y la nueva lógica que se deriva de la oportunidad de cambio e innovación. Desde esta perspectiva, el éxito de la innovación y el cambio vendrá determinado por la intensidad de la tensión entre la lógica dominante actual y nueva, lo que determinará, en el futuro, la capacidad de innovación de la organización al limitar la capacidad de aprendizaje de la organización.

Los sistemas adaptativos que se encuentran cerca del equilibrio tienden a presentar comportamientos repetitivos (mantenimiento de la lógica dominante), sin embargo, la forma en que las organizaciones se enfrenta a los problemas cambiará cuando se desencadenen desafíos que la dirección entienda como sustanciales o de crisis (Prahalad y Bettis, 1986: 498). En otras palabras, el desaprendizaje y, por tanto, el cambio en la lógica dominante se producirá cuando la organización se mueva de manera sustancial del equilibrio (Figura 3).

3.2. LOS FACTORES PERSONALES DE LOS DIRECTIVOS COMO DETERMINANTE DE LA LÓGICA DOMINANTE DE LA ORGANIZACIÓN

Dos directivos (o empresarios) pueden interpretar de forma diferente la misma situación, por su distinta forma de pensar, procesar la información y tomar decisiones.

Normalmente, las situaciones percibidas representan construcciones cognitivas acerca de situaciones objetivas (Entrialgo *et al.*, 2001: 22). Entre los antecedentes de este proceso de interpretación subjetivo encontramos las características personales del individuo. Así, ya en 1958, Deaborn y Simon, hallaron evidencia de que al interpretar una nueva situación el empresario utilizaba el conocimiento derivado de sus experiencias previas. Por

tanto, dicha interpretación podría adolecer de los sesgos cognoscitivos del pasado (Simon *et al.*, 1999). En definitiva, los directivos no tienden a responder intuitivamente ante un nuevo estímulo (situación), pues el conocimiento poseído actúa de factor moderador (Waller *et al.*, 1995).

Los factores personales de los directivos pueden ser agrupados en dos grandes conjuntos (Suárez, García y Álamo, 1999):

1.- *Factores sociodemográficos*, rasgos objetivos del individuo, integrados por la edad, la formación, los cargos ocupados con anterioridad, etc.

2.- *Factores psicológicos del individuo*, que requieren una evaluación subjetiva de los mismos, como la tolerancia a asumir riesgos, la flexibilidad o el desarrollo de una conducta etnocentrista en la toma de decisiones.

En el presente trabajo, nos centraremos en la edad, el nivel y tipo de formación como características sociodemográficas y en la actitud frente al riesgo como factor psicológico.

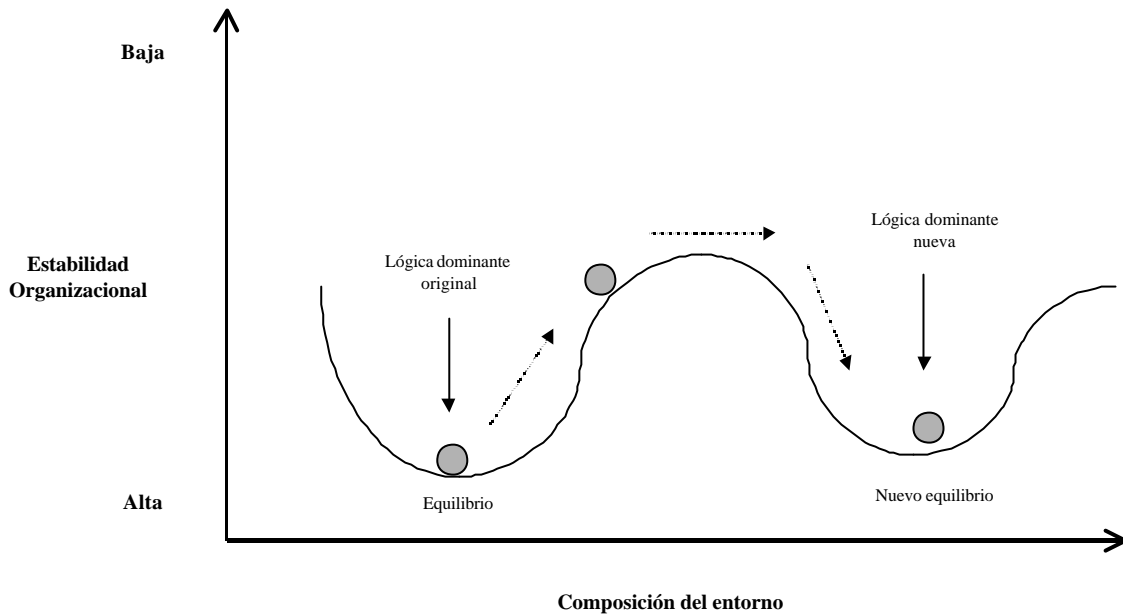


Figura 3: Cambio de lógica dominante (Bettis y Prahalad, 1995: 13)

3.2.1. La edad

Parece asumido que la edad de los directivos ejerce una fuerte influencia sobre la forma en que se toma una decisión (Thomas *et al.*, 1991). En este sentido, algunos autores postulan que los directivos de mayor edad tienden a evitar decisiones arriesgadas, ya que generalmente se encuentran más comprometido con el estatus quo (Staw y Ross, 1980). Además, también se ha observado como, a medida que aumenta la edad de los directivos, disminuye su flexibilidad, produciéndose un incremento de la resistencia al cambio (Wiersema y Bantel, 1992).

En su tesis doctoral, la profesora Hurtado (2000) encontró evidencia empírica de que la edad condicionaba negativamente la propensión a asumir riesgos en la toma de decisiones, limitando la actitud de la dirección al desarrollo de una estrategia de crecimiento a través de la internacionalización.

En todo caso, la evidencia empírica no proporciona pleno apoyo a las afirmaciones anteriores. Así, Bantel y Jackson's (1989) llegaron a la conclusión de que la edad de la dirección no constituía un factor explicativo de las diferencias en los procesos de toma de decisiones.

Similares conclusiones se han obtenido por otros investigadores. En este sentido, Leoniduo, Katsikeas y Piercy (1998), tras revisar 17 estudios, sólo encontraron una relación positiva entre la edad y la actitud hacia los negocios internacionales en 5 de ellos. Igualmente, Suárez, García y Álamo (1999), no pudieron verificar que la edad fuera un determinante del compromiso exportador.

3.2.2. Nivel y tipo de formación del directivo

En el marco de la psicología social se ha encontrado evidencias de que la formación del directivo condiciona sus conocimientos y habilidades (Hurtado, 2000: 126). En este sentido, una mayor formación otorga al individuo una mayor capacidad para procesar información, aumentando las probabilidades de que la decisión que se tome sea acertada (Datta y Guthrie, 1994).

Por otro lado, algunos autores han encontrado una relación positiva entre el nivel de formación y la receptividad de la innovación (Kimberly y Evanisko, 1981; Rogers, 1983; Norbun y Birley, 1988; Guthrie, Grimm y Smith, 1991; Wiersema y Bantel, 1992).

También, el nivel de formación incide positivamente en la rapidez de respuesta ante situaciones complejas (Rajagopalan y Datta, 1996), en la capacidad para tolerar la ambigüedad (Bartlett y Ghoshal, 1992) y en las habilidades cognitivas del individuo.

Por otra parte, algunos autores sugieren que existe una interdependencia entre el tipo de formación y la orientación directiva. Así, Finkelstein (1992) y Wiersema y Bantel (1992) exponen que los directivos con formación académica en ciencias aceptan en mayor grado la innovación y el cambio que aquellos que poseen otro tipo de formación.

3.2.3. Actitud frente al riesgo

Una de las características psicológicas que más influyen en el comportamiento directivo es la actitud del sujeto decisor frente al riesgo (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995; Wiseman y Gómez-Mejía, 1998). Se trata de la disposición psicológica del individuo tendente a mostrar un comportamiento de aceptación o rechazo del riesgo (Papadakis *et al.*, 1998: 123).

Díez *et al.* (1995: 195), en relación a los estilos de dirección, señalan que el riesgo es aceptado, asumido y empleado para la acción de forma distinta según las personas, surgiendo por el cambio y desconocimiento que supone una nueva situación.

Sitkin y Pablo (1992: 12) conciben la propensión a asumir riesgos como la tendencia de quien asume la responsabilidad en la toma de decisiones a aceptar o evitar el riesgo, reflejando la disposición del individuo frente al mismo. Normalmente, tal predisposición está condicionada por los hábitos desarrollados por el individuo ante situaciones de riesgo y por el éxito o fracaso obtenido en situaciones similares (Pablo, 1997).

Una actitud de aversión hacia el riesgo alejará al directivo de querer enfrentarse a situaciones desconocidas, de aceptar la innovación. En este sentido, el deseo de estabilidad y mantenimiento del *statu quo* serán las ideas que prevalecerán en la mente del directivo.

3.3. FACTORES ORGANIZACIONALES Y LA LÓGICA DOMINANTE

La lógica dominante de la dirección puede venir determinada también por las características de la organización donde el individuo desarrolla su actividad (Côté *et al.*, 1999). En este trabajo nos centraremos en la influencia de la edad de la organización, su tamaño y la disponibilidad de recursos sobre la lógica dominante.

3.3.1. La edad de la organización

Las organizaciones para mantener su consistencia interna a medida que van creciendo y asentándose en el mercado tienden a incrementar la formalización del comportamiento y la estandarización de los procesos, creando rutinas de trabajo e ignorando la información externa crítica (Aldrich y Auster, 1986; Entrialgo *et al.*, 2001; Muñoz y Cordón, 2002). Estas características pueden convertirse en barreras para que se manifieste una lógica dominante proactiva en los directivos y, por tanto, un comportamiento estratégico tendente a la innovación. Las personas necesitan autonomía y autodirección para la innovación. Un ejemplo lo tenemos en las nuevas empresas de alta tecnología que son organizaciones abiertas y creativas, en las que predominan la diversidad de conocimiento, los procesos innovadores, la autonomía en el trabajo o la atención permanente al entorno.

3.3.2. El tamaño de la organización

El tamaño es una de las variables más problemáticas en la literatura sobre los desencadenantes de la conducta innovadora en la empresa, ya que puede incidir directamente en el carácter innovador de la organización y a través de la estructura de la misma (Muñoz y Cordón, 2002).

Para autores como Kamien y Schwart (1989), Kimberly y Evanisko (1981), Nord y Turner (1987) o Moch y Morse (1977) las empresas grandes son más innovadoras que las pequeñas y cuentan con más posibilidades de estar a la vanguardia del cambio tecnológico, entre otras razones, por contar con más recursos financieros, con un factor humano más diverso en término de habilidades, por el volumen de inputs que deben procesar

justificando la adopción de nuevas tecnologías o por la incertidumbre que genera el tamaño que hace que se demande un comportamiento innovador.

Sin embargo, el tamaño también es considerado como uno de los factores que más influye en el desarrollo de estructuras burocráticas, caracterizadas por la formalización, la jerarquía o la especialización, aspectos que inhiben la innovación (Mintzberg, 1988), la generación de pensamiento creativo y la conducta proactiva de las personas.

Veciana (1986) demuestra como son las PYMES las que generan más innovaciones al ser más flexibles y orientadas al mercados, es decir, la innovación ha dejado de ser competencia exclusiva de la gran empresa (Muñoz y Cerdón, 2002). Sin embargo, un tamaño muy reducido, como el de las microempresas, dificulta la innovación por problemas de personal, recursos y capacidades.

3.3.3. La disponibilidad de recursos de la organización

Los recursos son el stock de factores disponibles y controlables por la entidad: físicos, humanos, tecnológicos y organizativos. Se distingue habitualmente entre recursos tangibles (los que pueden aparecer en un balance) e intangibles (aquellos que poseyendo valor no aparecen recogidos en los documentos contables) (Cuervo, 1993).

Sin embargo, lo realmente importante es el modo en que estos recursos son movilizados por la empresa u organización. Su uso combinado mediante ciertos patrones de interacción entre ellos conforman las denominadas “*capacidades específicas*” de la empresa. Éstas estarían formadas por el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas diferenciales que surgen del aprendizaje colectivo de la organización y que determinan la aptitud y la forma en que la entidad despliega sus recursos, proporcionando la base para su ventaja competitiva.

Las capacidades son el principal sistema de almacenamiento del conocimiento de la organización e implican la existencia de flujos de información entre los individuos que ayudan a aquélla a incrementar su stock de recursos intangibles.

Las capacidades son, por tanto, competencias distintivas; algo que se hace particularmente bien, pero no son en sí mismas ventajas competitivas si otras empresas u organizaciones con las que se compete también las poseen. La entidad sólo tendrá una ventaja competitiva si es capaz de apropiarse de la renta generada por los recursos de los que dispone. Esto sólo será posible si posee competencias distintivas y rutinas organizativas en su cadena de valor superiores a las que posean sus competidores. Desde esta perspectiva, se entiende que los recursos y capacidades de una organización constituyen activos estratégicos que pueden convertirse en generadores de una ventaja competitiva sostenible.

Por ello, pensamos que la forma en la que el directivo percibe la realidad y actúa en consecuencia también puede verse afectada por los recursos que posee la organización. Chandler y Hanks (1994) observaron como aquellas empresa con mayor dotación de recursos y capacidades tienen mayores probabilidades de emprender actuaciones nuevas que las que poseen menos recursos. Además, los recursos humanos, físicos y financieros pueden combinarse de manera diferente según las habilidades directivas, ayudando a generar otros activos de naturaleza diferente (Entrialgo et al., 2001).

4. LÓGICA DOMINANTE Y COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

El comportamiento estratégico como proceso representa una forma de reflexionar, un método de pensamiento que se desarrolla en cuatro etapas¹: análisis estratégico, elección de la estrategia, implantación y control.

El análisis estratégico busca la obtención y tratamiento de la información pertinente para reducir la incertidumbre que rodea la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Esto implica captar información del entorno, de los recursos y capacidades de la empresa y de los grupos que tienen interés en el desarrollo y funcionamiento de la misma.

La lógica dominante al filtrar o discriminar entre información relevante y no relevante va a determinar la forma de percibir el entorno por parte del directivo (Lampel y Shamsie, 2000: 595), cómo este entorno puede afectar a la organización, qué recursos y capacidades tiene la organización para obtener ventaja respecto a sus competidores o de qué manera puede afectar una determinada conducta estratégica a los grupos de interés.

Posteriormente, se llevará a cabo la elección o formulación de la estrategia tomando como referencia los resultados del análisis interno y externo, así como los objetivos y aspiraciones de los grupos de interés. Para ello el directivo evaluará las posibles decisiones estratégicas y seleccionará la alternativa más conveniente. Los criterios para la evaluación y selección de la estrategia vendrán determinados por la lógica dominante (Côté et al., 1999: 927).

¹ Este proceso se corresponde con la perspectiva racional del proceso estratégico. En la práctica, la situación puede ser diferente en el sentido de que la formulación e implantación de la estrategia puede llegar a ser un proceso poco estructurado, donde no existe una clara separación entre las fases, es lo que se denomina estrategia emergente.

En este sentido, una lógica dominante conservadora hará que las opciones estratégicas generadas por el directivo respondan a enfoques y prácticas anteriores, es decir, las actuaciones que han funcionado en el pasado tenderán a repetirse en el futuro. Un cambio radical en la estrategia no será frecuente en una postura conservadora y responderá a una situación crítica. No obstante, en un entorno cada vez más dinámico y complejo, los esquemas del pasado dejan de ser válidos con relativa rapidez. Por ello, una lógica dominante proactiva estará relacionada con una conducta estratégica más emprendedora e innovadora. La tercera etapa del proceso estratégico es la implantación de la alternativa estratégica seleccionada, que requiere el examen de tres cuestiones. En primer lugar, la posibilidad de que la estructura de la organización permita la puesta en práctica de la estrategia. En segundo lugar, los recursos necesarios. Finalmente, la implantación debe tener en cuenta el cambio estratégico, para ello es preciso considerar la capacidad de los directivos para gestionar el cambio.

En este sentido, una lógica dominante proactiva hará que el directivo tenga un comportamiento estratégico más emprendedor. Miller (1983) define este comportamiento a través de tres dimensiones, la innovación, la proactividad y la asunción de riesgo. La característica que define esta postura emprendedora es la inexistencia de factores críticos que perturben los deseos de crecimiento o expansión de los directivos de la empresa. Se percibe el ambiente externo como fuente de oportunidades, no de amenazas. Mirando hacia el interior, se piensa que la empresa dispone de recursos y capacidades para sacar provecho de la situación.

La última fase del proceso estratégico se refiere al control, aunque éste debe estar presente en todas las fases del proceso, es decir, no sólo se debe controlar la implantación de la estrategia sino también su análisis y formulación. Para ello, el directivo debe contar con una sistema para captar y actualizar información de tipo cuantitativa (costes, rendimiento, ventas, etc.) y cualitativa (satisfacción de clientes, iniciativa de competidores, situación de los mercados, etc.).

Para Lampel y Shamsie (2000: 596) la lógica dominante ayuda a ejercer un cierto control sobre las decisiones tomadas en las unidades de negocio de una organización, orientando a los responsables de dichas unidades a la adopción de un conjunto determinado de decisiones afines a la lógica dominante de la organización principal. Esta orientación hacia una determinada conducta se consigue a través de aspectos relacionados con la formación, el adoctrinamiento y las recompensas establecidas hacia cierto tipo de comportamientos y decisiones.

La tensión que se produce entre la forma tradicional de pensar y actuar (lógica dominante) y la necesidad de cambio que provoca un comportamiento emprendedor (nueva lógica) puede provocar que la organización se quede anclada en el pasado y tome siempre un conjunto limitado de decisiones estratégicas, no adaptándose, por tanto, al entorno y perdiendo oportunidades para alcanzar un mayor rendimiento.

4.1. Dimensión innovadora de la empresa emprendedora

Para determinar si una empresa u organización presenta un comportamiento emprendedor debemos analizar su capacidad creativa para promover el cambio introduciendo en el mercado un producto o proceso tecnológicamente nuevo o mejorado (Fernández, 1996).

La idea de innovación no puede considerarse aislada de factores contextuales como el temporal y el espacial (Criado et al., 2002). El primero hace referencia a que la innovación requiere un escenario temporal anterior de carencia que incite al cambio. Además, la innovación tampoco puede ser conceptualizada como entidad independiente de su ámbito espacial de generación o de aplicación. Como señala Hoffman (1999) la innovación se define como algo nuevo para la organización, no para el mundo. En consecuencia, las ideas o conductas no son por sí mismas innovadoras o no innovadoras, pudiendo emplearse estos calificativos sólo bajo una perspectiva espacial y temporal.

El estudio de la innovación puede centrarse en el sector, la empresa o el individuo y puede incidir en la aparición de nuevos productos o servicios, cambios en la tecnología de procesos, nuevas formas estructurales o sistemas administrativos, programas o planes (Damanpour, 1996).

Para Muñoz (1998) existe una tendencia en la literatura a reparar, únicamente, en la naturaleza técnica de la innovación. En este sentido se debe considerar innovación también la introducción de productos o servicios ya existentes en nuevos mercados, la aplicación en la empresa de nuevos programas o estructuras organizativos.

4.2. Dimensión proactiva y asunción de riesgo de la empresa emprendedora

La empresa emprendedora debe desarrollar una conducta pionera, proactiva o agresiva, es decir, debe ser el primero en mover como mejor estrategia para capitalizar una oportunidad y así obtener más beneficios y una mejor posición en el mercado (Lumpkin y Dess, 1995).

Una lógica dominante conservadora llevará a que cualquier acción que emprenda el directivo tenga una relación con el pasado (repetiéndose cuando fueron acertadas o desechadas en caso contrario). Por su parte, una lógica dominante proactiva considera que la forma tradicional de hacer las cosas no es un valor que pueda utilizarse

bajo cualquier circunstancia, ya que el entorno cambia y hay que saber tomar nuevas iniciativas para aprovechar las oportunidades.

Las conductas anteriores están asociadas a la propensión de la empresa para cambiar su estructura, implicar sus recursos humanos y materiales a la nueva situación, lo cual está asociado a la asunción de riesgo (Entrialgo et al., 2001). Pero el riesgo es aceptado, asumido y empleado para la acción de forma distinta según las personas. El riesgo surge por una actitud de la persona, el directivo, ante el cambio, lo desconocido o lo que no se controla. El riesgo puede venir del ambiente en el que opera la organización, pero también puede ser provocado por las propias actuaciones de los directivos (Díez et al., 1995).

Un directivo con una lógica dominante conservadora tiene una actitud ante el riesgo completamente negativa, es decir, huye del cambio y lucha por la estabilidad. Por su parte, un directivo con una lógica dominante proactiva está dispuesto a adoptar y aplicar nuevas ideas, valorando la relación riesgo y oportunidad.

4.3. Comportamiento emprendedor y estrategia empresarial

Siguiendo las estrategias genéricas de Porter (1982) es más probable que presenten un comportamiento emprendedor, tendente a la innovación, a detectar nuevas oportunidades en los mercados y a la asunción de riesgo aquellas empresas que adoptan una estrategia de diferenciación que las que siguen una estrategia de liderazgo en costes (Entrialgo et al., 2001: 28-29).

Miller (1983) identifica dos tipos de diferenciación, en marketing y en innovación. La primera se caracteriza por la importancia otorgada por la organización a la publicidad, la fuerza de venta, la promoción, la distribución y la imagen de la empresa, aunque no suelen ser las pioneras en lanzar nuevos productos. Las organizaciones que basan la diferenciación en innovación se apoyan en el desarrollo de productos, las aplicaciones originales de las nuevas tecnologías y la calidad del diseño.

La estrategia de diferenciación es similar a la que siguen los prospectores, según la tipología de Miles y Snow (1978). Son características de estos tipos estratégicos el estar atentos a la aparición de oportunidades en los mercados, involucrarse en la innovación de productos y mercados y, en propiciar el cambio en su sector, lo que hará reaccionar a los competidores y crear más incertidumbre (Nora, 1997).

También podemos observar si una empresa es emprendedora a través de su vector de crecimiento (Ansoff, 1976). En este caso, son posturas más innovadoras y arriesgadas las relacionadas con el desarrollo de productos, mercados y la diversificación, que la penetración en el mercado.

5. COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR Y RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El resultado de la actividad empresarial es el indicador que mejor refleja el éxito o el fracaso del comportamiento estratégico de la organización. Se constituye, por tanto, en el mecanismo esencial a través del cual la empresa estará dispuesta a repetir un determinado comportamiento (el resultado se valora positivamente) o a evitarlo (el resultado se valora negativamente).

Snow (1988: 15) señala que son tres los factores que delimitan el problema que conlleva la definición conceptual del resultado o rendimiento empresarial:

1.- *Contenido*. Desde esta perspectiva, el resultado de la actividad que desarrolla una organización no sólo debe evaluarse en términos económicos, sino también desde el punto de vista de su estrategia y estructura. Es decir, analizar como la estructura y el comportamiento estratégico de la empresa han permitido lograr los objetivos planteados. En este sentido, puede que las ventas, rentabilidad, el crecimiento o cualquier otro indicador de naturaleza cuantitativa sobre el rendimiento no haya sido el que se esperaba, sin embargo, la empresa esté satisfecha del posicionamiento logrado, de su imagen, de la mayor fidelidad de su clientela, etc.

2.- *Medición*. Los indicadores empleados en la medición del rendimiento empresarial deben permitir una evaluación cuantitativa y cualitativa del mismo.

3.- *Carácter longitudinal*. Este factor hace referencia a que el efecto de una acción empresarial puede manifestarse a lo largo del tiempo, por lo que no deben emplearse exclusivamente medidas orientadas al corto plazo (ventas anuales, crecimientos anuales, etc.) para evaluar el éxito de la organización en el desarrollo de sus actividades.

Los fundamentos expuestos por Snow nos llevan a considerar que el resultado que debe medirse no es solo el de naturaleza cuantitativa o financiera (ventas, crecimiento, rentabilidad, cuota de mercado, ahorro de costes, etc.) normalmente centrado en la evaluación del negocio a corto plazo, sino también aquél que emana de las percepciones del ápice estratégico de la organización, para tratar de entender el efecto de sus actuaciones, las desviaciones sobre los objetivos y las perspectivas futuras.

Ello permitirá evaluar el éxito de las decisiones adoptadas en un horizonte temporal de mayor amplitud, requiriendo normalmente el empleo de indicadores de naturaleza subjetiva y cualitativa (éxito percibido, logro de

objetivos, satisfacción con la posición ocupada en el mercado, satisfacción con los resultados cuantitativos alcanzados, etc.).

Para recoger ambas dimensiones (cuantitativa y cualitativa; financiera o estratégica) en la literatura se emplea el término “performance”, concibiéndose como (Cavusgil y Zou, 1994: 4): el resultado de la respuesta estratégica de la organización a la interacción de factores internos y externos.

Por otra parte, los resultados alcanzados por la organización no es sólo una consecuencia (output) de la conducta estratégica, sino que además puede actuar como uno de sus determinantes (input), reforzando o evitando ciertos comportamientos (Bettis y Prahalad, 1995: 8; Côté et al., 1999: 928).

En definitiva, no nos resistimos a plantear la idea de que parece lógico pensar que existe una relación de feedback entre lógica dominante y rendimiento empresarial, la cual viene determinada por el proceso de aprendizaje organizacional. En este sentido, periodos en los que la compañía obtiene malos resultados son momentos críticos para que se produzcan cambios en la lógica dominante (Côté et al., 1999: 947), es decir, las crisis deben aprovecharse para desaprender y formar una nueva lógica (Prahalad y Bettis, 1986: 498).

6.- CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente trabajo, siempre sobre la base de un marco teórico y no empírico, las podemos dividir en las siguientes:

1. La lógica dominante puede ser definida como un “*sistema de generación de conocimiento, que a través de un proceso de percepción selectiva, va a procesar sólo la información del entorno considerada como relevante, según las creencias, experiencias previas o esquemas mentales de la dirección, condicionando futuros comportamientos estratégicos*”.
2. Los determinantes de la lógica dominante provienen del entorno de la organización y del interior de la misma, dividiéndose en: factores del entorno, factores directivos y factores organizativos.
3. La lógica dominante puede actuar como variable moderadora del comportamiento estratégico de la organización, afectando a su dimensión innovadora, proactiva y emprendedora.
4. La lógica dominante incidirá indirectamente sobre el rendimiento empresarial a través del efecto moderador que ejercerá sobre el comportamiento estratégico de la organización.
5. El rendimiento de la organización no sólo debe concebirse como un output de la lógica dominante, sino también como un input de la misma, afectando a las futuras decisiones que se adopten.

Las conclusiones expuestas se resumen en el siguiente modelo (figura 4), que debe ser el marco para la generación de las hipótesis y desarrollo empírico de futuros trabajos, proceso en el cual actualmente nos encontramos inmersos.

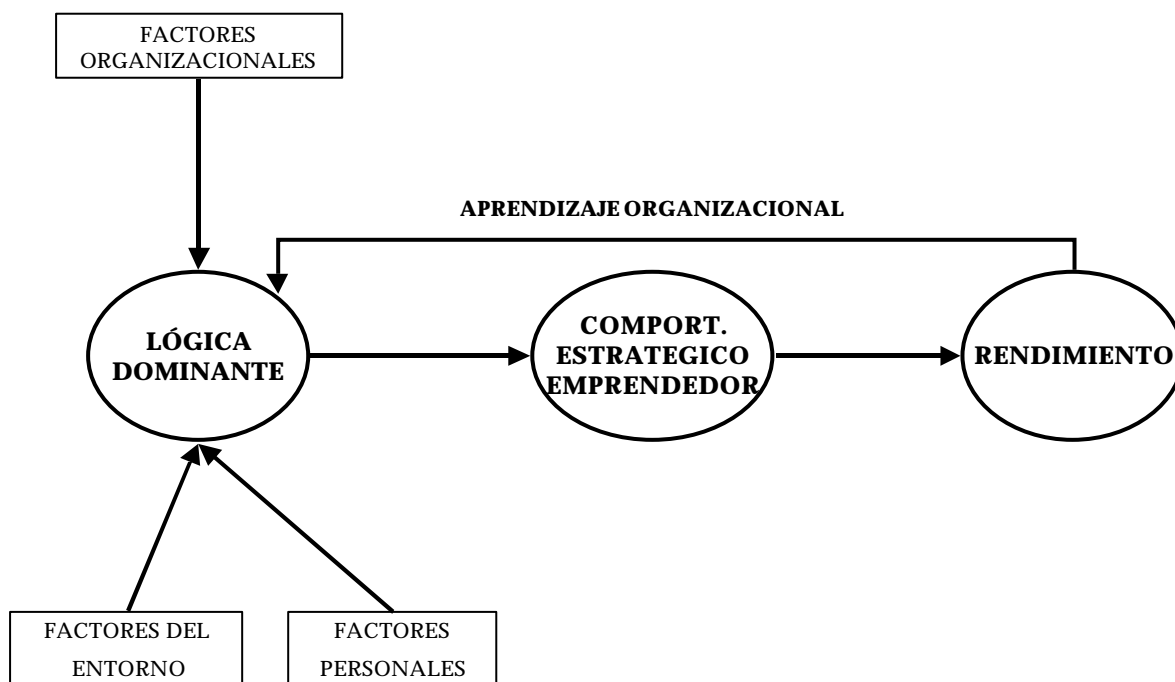


Figura 4: Lógica dominante, comportamiento estratégico y rendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H. Y AUSTER, E.R. (1986): "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their strategic Implications", *Research in Organizational Behaviour*, núm. 8, pp. 165-198.
- ANSOFF, H.I. (1976): "La Estrategia de la Empresa", Eunsa, Pamplona, 1976.
- BANTEL, K. Y JACKSON, S. (1989): "Top management and innovation in banking: does the composition of the top management team make a difference?", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, nº especial, pp. 107-124.
- BARTLETT, C. Y GHOSHAL, S. (1991): "Global Strategic management: impact on the new frontiers of strategy research", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-16.
- BETTIS, R. Y PRAHALAD, C. (1995): "The dominant logic: retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 5-14.
- BOUWEN, R. Y FRY, R. (1992): "Organizational innovation and learning: four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic", *International Studies of Management & Organization*, winter, Vol. 21, nº 4, pp. 4-37.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): "Organización de empresas. Estructuras, procesos y modelos", Pirámide, Madrid.
- CAVUSGIL, S. T. Y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1, pp. 1-21.
- CHANDLER, G. Y HANKS, S.H. (1994): "Market attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, núm. 4, pp. 331-349.
- CÔTÉ, L. LANGLEY, A. Y PASQUERO, J. (1999): "Acquisition Strategy and Dominant Logic in an Engineering Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, núm. 7, pp. 919-952.
- CRIADO GARCÍA-LEGAZ, F., DÍEZ DE CASTRO, E. P. Y PERIÁÑEZ CRISTOBAL, R. (2002): "La evaluación de las Innovaciones Docentes a través del Concept Mapping", Ponencia presentada a las XII Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica celebradas en Covilha (Portugal).
- CUERVO, A. (1993): "El Papel de la Empresa en la Competitividad", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 369.
- DAMANPOUR, F. (1996): "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, Vol. 12, nº5, May, pp. 693-716.
- DATTA, D. Y GUTHRIE, J. (1994): "Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 569-577.
- DEABORN, W. Y SIMON, H. (1958): "Selective perceptions: a note on the departamental identification of executives", *Sociometry*, Vol. 21, pp. 140-144.
- DÍEZ DE CASTRO, E.P.; GALÁN GONZÁLEZ, J.L. Y MARTÍN ARMARIO, E. (1995): "Introducción a la Economía de la Empresa II", Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.P.; GARCÍA DEL JUNCO, J.; MARTÍN JIMÉNEZ, F.A. y PERIÁÑEZ CRISTÓBAL, R. (2000): "Administración y Dirección", McGraw-Hill, Madrid.
- ENTRIALGO, M., FERNÁNDEZ, E. Y VÁZQUEZ, C.J. (2001): "El Efecto de las Características de la Organización en el Comportamiento Emprendedor", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, núm. 3, pp. 25-40.
- FERNÁNDEZ, E. (1996): "Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas: Factores Clave de la Competencia", Civitas, Madrid.
- FINKELSTEIN, S. (1992): "Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 505-538.
- GUTHRIE, J.; GRIMM, C. Y SMITH, K. (1991): "Environmental change and management staffing: an empirical study", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 735-748.
- HOFFMAN, R.C. (1999): "Organizational Innovation: Management Influence Across Cultures", *Multinational Business Review*, Vol. 7, nº7, Spring, pp. 37-49.
- HURTADO, N.E. (2000): "Las pymes y el proceso de internacionalización: Factores determinantes de su actitud hacia la exportación", *Tesis doctoral* por la Universidad de Granada.
- KAMIEN, M.I. Y SCHWART, N.L. (1989): *Estructura de Mercado e Innovación*, Ariel, Barcelona.
- KIMBERLY, J.R. Y EVANISKO, M.R. (1981): "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adaptation of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, vol. 24, núm. 4, pp. 689-713.
- LAMPEL, J. Y SHAMSIE, J. (2000): "Probing the Unobtrusive Link: Dominant Logic and The Design of Joint Venture at General Electric", *Strategic Management Journal* núm. 21, pp. 593-602.
- LEONIDOU, L. KATSIKEAS, C. Y PIERCY, N.F. (1998): "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, nº 2, pp. 74-102.
- LUMPKIN, G.T. Y DESS, G.G. (1995): "Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 5, pp.135-172.
- MILES, R. Y SNOW, C. (1978): "Organizational Strategy, Structure and Process", New York, McGraw-Hill.
- MILLER, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Sciences*, vol. 29, núm. 7, pp. 770-791.
- MINTZBERG, E. (1988): "La Estructura de las Organizaciones", Ariel, Barcelona.
- MOCH, M.K. Y MORSE, E.V. (1977): "Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovation", *American Sociological Review*, vol. 42, pp. 716-725.
- MUÑOZ, A. (1998): "Innovación en el Contexto Empresarial Español. Un Estudio Empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, núm. 4, pp. 11-26.
- MUÑOZ, A. Y CORDÓN, E. (2002): "Tamaño, Estructura e Innovación Organizacional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, núm. 3, pp. 103-120.
- NORA, (1997): "La Tipología de Estrategias de Miles y Snow: Un Estudio Aplicando una Escala Multi-Ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, núm. 2, pp. 33-44.
- NORBUM, P. Y BIRLEY, S. (1988): "The top management team and corporate performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 225-237.
- NORD, W.R. Y TURNER, S. (1987): "Implementing Routine and Radical Innovations", Lexington, M.A.: Lexington Books.
- PABLO, A.L. (1997): "Reconciling predictions of decision making under risk: insights from a reconceptualized model of risk behaviour", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12, nº 1, pp. 4-20.
- PAPADAKIS, V.; LIOUKAS, S. Y CHAMBERS, D. (1998): "Strategic decision-making processes: the role of management and context", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 115-147.
- PORTER, M. (1982): "La Estrategia Competitiva", CECSA, México.

- PRAHALAD, C. Y BETTIS, R. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501.
- RAJAGOPALAN, N. Y DATTA, D. (1995): "CEO characteristics: does industry matter?" *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 197-215.
- ROGERS, E. (1983): "*Diffusion of innovation*", The Free Press of Glencoe, New York.
- SANCHEZ, R. (1995): "Strategic Flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n° especial, pp. 135-149.
- SANCHEZ, R. (1996): "Strategic product creation: managing new interactions of technology, markets, and organizations", *European Management Journal*, vol. 14, n° 2, pp. 121-138.
- SIMON, M.; HOUGHTON, S. Y AQUINO, K. (1999): "Cognitive bases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies", *Journal of Business venturing*, Vol. 15, pp. 113-134.
- SITKIN, S. Y PABLO, A. L. (1992): "Reconceptualizing the determinants of risk behavior", *Academy of Management Review*, Vol. 17, n° 1, pp. 9-38.
- SITKIN, S. Y WEINGART, L. (1995): "Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n° 6, pp. 1573-1592.
- SNOW, C. (1988): "*Strategic, organization design, and human resource management*", JAI PRESS INC, Greenwich, Connecticut.
- STAW, B. Y ROSS, J. (1980): "Commitment in a experimenting society: a study of the attribution of leadership from administrative scenarios", *Journal of Applied psychology*, Vol. 65, pp. 249-260.
- SÚAREZ, S.; GARCÍA, J. Y ÁLAMO, F. (1999): "El compromiso exportador de la empresas: un modelo basado en las percepciones directivas", Ponencia presentada en el *primer congreso de la Iberoamerican Academy of Management*, Madrid.
- THOMAS, A. LISCHERT, R.J. Y RAMASAWY, K. (1991) "The performance impact of manager coalignment: an empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 509-523.
- VECIANA, J. (1986): "Planificación Estratégica de la Innovación", Dirección y Progreso, núm. 86, (marzo-abril).
- VON KROGH, G. Y ROOS, J. (1996): "A tale of the unfinished", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 729-737.
- WALLER, M.; HUBER, G. Y GLICK, W. (1995): "Functional background as a determinant of executives selective perception", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n° 4, pp. 943-974.
- WIERSEMA, R.M. Y BANTEL, K.A. (1992): "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of management Journal*, Vol. 35, pp. 91-121.
- WISEMAN, R.M. Y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1998): "A behavioral agency model of managerial risk taking", *Academy of management review*, Vol. 23, n° 1, pp. 133-153.