

El estudio del desarrollo de estrategias en las organizaciones gubernamentales: cómo integrar la gestión estratégica y las teorías de prácticas sociales



*¿Cómo debería tratar el tema de la estrategia la investigación sobre la gestión pública?
¿Cómo se pueden obtener nuevas comprensiones acerca de la estrategia en la gestión pública?
¿Cómo debería relacionarse el trabajo académico acerca de la estrategia en la gestión pública
con el conjunto de la investigación acerca de la gestión estratégica y los estudios de la organi-
zación? Estas preguntas subyacen a este artículo metateórico.&*

& Palabras clave: gestión pública, estrategia, prácticas sociales, gobierno, prácticas organizativas

1. INTRODUCCIÓN

¿Cómo deberíamos tratar el tema de las estrategias en la investigación sobre gestión pública? ¿Cómo podemos desarrollar nuevas ideas acerca de las estrategias en la gestión pública? ¿Qué relación deben tener los trabajos académicos sobre estrategias de gestión pública y el campo de la gestión estratégica y los estudios de organización? Éstas son las preguntas que vertebran este artículo, lo cual da un indicio de que éste es un trabajo metateórico y no un análisis exhaustivo del desarrollo de estrategias en la esfera gubernamental.

Como respuesta general a estas preguntas propongo lo siguiente: que los estudiosos de la gestión pública desarrollen colectivamente una ciencia clínica de las prácticas organizativas en el sector público, incluido, como una parte fundamental de esta ciencia clínica, el desarrollo de estrategias. En este sentido, el desarrollo de estrategias se considera una función universalmente relevante, que debe llevarse a cabo ajustándose a cada situación, de una forma particular para unas circunstancias concretas y un lugar específico. La investigación en este campo debería ser de utilidad para actores que tengan que evaluar y diseñar prácticas para el desarrollo de estrategias locales.

Resulta provechoso que la investigación estudie cómo entender la función del desarrollo de estrategias, además de identificar de dónde surgen los problemas a la hora de llevar a cabo dicha función en entornos gubernamentales. Lo que se puede estudiar empíricamente son las prácticas organizativas, que son posibles escenarios para el desarrollo de estrategias: la investigación debería proporcionar una explicación causal de los posibles escenarios de desarrollo de estrategias. Para esta tarea resultan útiles estudios comparativos de una diversidad de casos, siempre y cuando las dinámicas de los escenarios sean explicadas a partir de una base teórica apropiada. Los enfoques analíticos deben ser procesales (en cuanto examinan las relaciones dinámicas entre acciones, relaciones microsociales y conocimientos prácticos locales) y a la vez contextuales (en cuanto examinan los efectos de acuerdos institucionales, redes y dinámicas del horizonte político y práctico). Los análisis que se ajusten a estos criterios nos pueden llevar a un nuevo entendimiento de cómo pueden las prácticas organizativas contribuir a superar (o acentuar) algunas de las dificultades recurrentes en el desarrollo de estrategias en el ámbito gubernamental.

Si bien este enfoque procesal y contextual ya está firmemente arraigado en los estudios organizativos y en la investigación sobre procesos estratégicos y toma de decisiones en el gobierno, algunos desarrollos recientes en publicaciones especializadas sobre prácticas sociales, teorías sociales del aprendizaje y formación de estrategias pueden proporcionar nuevas ideas acerca de cómo mejorar este tipo de análisis. Algunas de estas ideas han pasado a la bibliografía sobre estudios organizativos, y su influencia parece ir en aumento. La investigación en el campo de los casos empíricos sobre desarrollo de estrategias debería experimentar el uso de estas perspectivas innovadoras al estudiar la acción, el aprendizaje y las prácticas situadas. El mayor reto al que nos enfrentamos, y que apenas se ha llegado a percibir, es el de interrelacionar ese trabajo empírico con las tradiciones intelectuales del campo de la gestión estratégica. Si los investigadores avanzan por este camino, puede que lleguemos a algo acertado y útil que decir acerca de cómo cumplir con la función de desarrollar estrategias en un contexto gubernamental.

Este artículo está vertebrado de la siguiente manera: la primera sección acota el tema, hablando de la función de desarrollar estrategias; la segunda introduce las teorías de prácticas

sociales, combinando variantes europeas y norteamericanas; la tercera sección examina ciertos esfuerzos actuales por desarrollar este enfoque teórico dentro de los estudios organizativos, sobre todo en lo que atañe a la formación de estrategias (Jarzabkowski, 2005); en la cuarta sección examinamos cómo habría que situar la investigación sobre el desarrollo de estrategias gubernamentales dentro de debates más amplios sobre gestión estratégica y prácticas organizativas; y la quinta sección ofrece unas conclusiones.

2. LA FUNCIÓN DE DESARROLLAR ESTRATEGIAS

Hace ya tiempo que las teorías sobre las prácticas de las organizaciones están organizadas en torno al concepto de funciones organizativas (Fayol, 1930; Starbuck, 2003: 168). La genealogía del desarrollo de las estrategias como categoría se remonta al concepto de planificación. Decir que el desarrollo de estrategias constituye una función es tanto como decir que hay que dedicar esfuerzo a su realización; este esfuerzo prudencial está justificado por el efecto que se espera que tenga en el rendimiento de la organización. Dicho de manera negativa, la actuación de una organización podría verse perjudicada si la función no se llevase a cabo de una manera eficaz.

Dentro de este marco hay diversas maneras de concebir la función del desarrollo estratégico, y entre ellas está el argumento designado como del holismo. Una de sus premisas sostiene que las organizaciones son sistemas compuestos de innumerables partes; estas partes pueden concebirse como unidades, personas, activos, emplazamientos geográficos, subculturas y actividades. Otra premisa es que el nivel de rendimiento de una organización depende de la interacción que se dé entre estas partes; más concretamente, es posible mejorar el rendimiento por medio de la unificación del esfuerzo del personal, la integración de activos complementarios, y la coalescencia del apoyo de diversos interesados externos. Desde un punto de vista holístico, estas ventajas en el rendimiento son meramente potenciales: no siempre se convierten en realidad. Es importante hacer que estas potencialidades sistémicas se den en la práctica, y para eso está el desarrollo de estrategias.

Un segundo argumento tiene que ver con el enfoque de “prepararse para el futuro” (Hamel y Prahalad, 1995; Barzelay y Campbell, 2003; van der Heijden, 2005). De acuerdo con este enfoque, los contextos externos de las organizaciones cambian ineluctablemente, generando nuevas presiones para alcanzar objetivos y una alteración de las circunstancias ambientales. Otra premisa es que las organizaciones tienden a caer en “trampas de competencia”, en las que su trayectoria de desarrollo es la de mejorar más y más en acciones estrechamente relacionadas con lo que se ha hecho previamente (Levitt y March, 1988). Cuando esta tendencia se combina con un contexto externo variable, existe la posibilidad de que a largo plazo se obtenga un resultado insatisfactorio. Desde este punto de vista, la tendencia a caer en una trampa de competencia debe ser contrarrestada, y para eso está (en parte) el desarrollo de estrategias.

Téngase en cuenta que hasta ahora no se ha utilizado el término “planificación estratégica”¹. Este término se refiere a una visión particular –acaso históricamente específica– de la práctica de desarrollar estrategias (Mintzberg, 1994). Algunos partidarios de esta visión tendían a sugerir que ciertos diseños de procesos –determinadas técnicas y actividades cognitivas concretas– tienen un valor intrínseco, pero no ponían énfasis en el hecho de que la adaptación de actividades a las funciones escogidas requiere la aplicación de pensamiento crítico e inteligencia en el diseño. De hecho, el término “planificación” evitaba toda distinción entre el diseño de actividades y su función.

El término “planificación estratégica” implicaba también que el resultado de un esfuerzo planificador debía ser un plan estratégico. Hoy en día esta visión se considera muy polémica: hay quien argumenta que el resultado bien podría ser otro tipo de producto, que daría pie a respuestas diferentes de las que produciría un plan concluyente y autoritativo. Por ejemplo, alguna gente aboga por la generación de visiones estratégicas bien ponderadas, incluido el compromiso de cultivar ciertos tipos de competencias organizativas (Hamel y Prahalad, 1995). Como no es necesario que el resultado sea un plan, y como el proceso no tiene por qué incluir técnicas que sean consideradas intrínsecamente valiosas, es mejor hablar de prácticas de desarrollo de estrategias que de planificación estratégica.

La función de desarrollar estrategias se lleva a cabo a partir de sucesivos ciclos o iteraciones; cualquier ciclo se compone de un proceso y un estado final. De manera abstracta y general, el estado final es una volición organizativa afirmada, revisada o creada. La palabra “volición” sugiere una aspiración y una intención: tiene que ser colectiva para contar como un aspecto de la estrategia. Estas voliciones pueden ser muy abstractas (como la declaración de una misión o unas competencias fundamentales) o relativamente granulares (como definir los parámetros del negocio o las medidas de rendimiento); pueden expresarse mediante varios medios y representarse por medio de diversos artefactos (como las declaraciones o planes de visión). Los temas que deben tratar las voliciones variarán dependiendo del enfoque práctico adoptado, al igual que existen diferencias entre los enfoques holístico y de “preparación para el futuro”.

Es importante el proceso de un ciclo de desarrollo de estrategias (en tanto diferente del estado final), y todo el mundo estará de acuerdo en que el proceso de desarrollo de estrategias debe incluir el pensamiento estratégico. Podemos decir que la ideación –sucesivos episodios de pensamiento colectivo– es un componente importante del desarrollo de estrategias. Procesalmente, la ideación estará influenciada por quiénes están presentes, los pasos que siguen, y cómo debaten; también influirá el enfoque que se haya adoptado localmente para el desarrollo de estrategias, pues aunque no influya en el contenido específico de las voliciones estratégicas, puede influir en su forma.

Los estudiosos de las estrategias en el campo de los estudios organizativos han entablado un debate metateórico, recurriendo en gran medida a las teorías (microsociológicas) de prácticas sociales, e investigando casos, teniendo muy presentes estas discusiones. Estoy convencido de que la investigación acerca del desarrollo de estrategias en las organizaciones –incluidas las administraciones públicas– se beneficiaría de una trayectoria similar. La bibliografía fundamental contiene observaciones teóricas sobre la vida de las organizaciones, relacionadas con –pero no idénticas a– las que aparecen en el trabajo de Weick y March. El reciente libro de Paula Jarzabkowski (2005) hace un esfuerzo valiente y en gran medida exitoso por incorporar estas nuevas observaciones a la bibliografía existente en el campo de los estudios organizativos sobre la formación de estrategias. Estoy convencido de que este enfoque contribuirá a desarrollar mejores teorías de la realidad en el campo del desarrollo de estrategias gubernamentales.

La siguiente sección contiene mi actual intento de entender la relación entre las teorías de prácticas sociales y la vida organizativa, tarea que se vio facilitada en gran medida por algunas definiciones sintéticas que aparecieron recientemente en la bibliografía; aun así, me he encontrado con varias dificultades a este respecto. Una es que estas síntesis enfatizan aspectos muy diversos: si bien todas hacen referencia a las teorías de estructuración, no todas dan mucha importancia a la insistencia de Latour sobre el papel de los artefactos en la actividad de negociación de significaciones, o en la mejora (o constricción) del esfuerzo humano.

Si bien todas estas síntesis consideran el conocimiento práctico conservado y ejercitado colectivamente como una fuente de orden y coordinación, no todas enfatizan el conocimiento encarnado ni las concepciones neorristotélicas de la acción. Otra dificultad es que los textos se refieren a vastos y complejos debates dentro de la teoría social: en este sentido, las teorías de las prácticas sociales contienen unos lenguajes muy especializados. Una tercera dificultad es que las bibliografías europea y norteamericana no están completamente integradas, a pesar de las buenas intenciones y de los esfuerzos de algunos autores.

3. TEORÍAS DE PRÁCTICAS SOCIALES: UNA SINOPSIS

Las prácticas sociales son actividades colectivas (Schatzki, 1996), que incluyen las acciones interdependientes de múltiples individuos (Feldman y Pentland, 2003). Cada *tipo* de actividad puede concebirse como un *escenario*. Un escenario es un esquema de acuerdo con cuyos términos se hacen inteligibles procesos venideros, en vías de desarrollo o ya completados. Cada realización de un escenario puede ser única. Así, las prácticas sociales son escenarios o tipos de actividades socialmente estandarizados que se realizan de una manera potencialmente única².

Las teorías de prácticas sociales (en adelante, TPS) ofrecen una imagen novedosa de las estructuras y de los procesos sociales. Según Reckwitz (2002a, b), las TPS derivan de las teorías culturales, que teorizan la estructura social en términos de códigos y esquemas simbólicos colectivos. Como otras teorías culturales, las TPS toman en serio los sistemas de significación, pero no dan tanta importancia a los esquemas y códigos simbólicos colectivos; dan mucha más importancia a las significaciones producidas y reproducidas en el transcurso de la actividad colectiva.

Las TPS son coherentes con la idea tan profunda de que la estructura social no es una entidad al margen del proceso social: esta forma de pensar ha formado parte de la bibliografía sobre estudios organizativos desde la época de Mary Parker Follett, y fue característica de la teoría social norteamericana durante gran parte del siglo XX (Joas, 1996). La formulación más influyente de esta posición es la teoría de la estructuración de Anthony Giddens (1984). Puede decirse que las TPS desarrollan la teoría de la estructuración en varias direcciones que resultan interesantes.

Una de estas orientaciones analiza la naturaleza y el papel del conocimiento práctico compartido en las actividades colectivas: la naturaleza del conocimiento práctico ha interesado a los investigadores desde la época de Aristóteles. Lindblom (1990) concibe la relación entre conocimiento práctico y acción como "voliciones inquisitivas". Un actor forma continuamente voliciones de acción, y bajo la actividad inquisitiva del actor hay una constelación de voliciones permanentes; en términos aristotélicos, algunas voliciones permanentes son entimemas, o presuposiciones suprimidas o subyacentes. Un concepto más influyente que este de Lindblom sostiene que la gente sigue reglas o recetas: por ejemplo, March y Olsen (1989) argumentan que las personas a menudo invocan reglas o recetas para responder a la situación a la que se enfrentan. Otra idea que nos resulta familiar es que en sus interacciones sociales las personas siguen guiones (Schank y Abelson, 1977).

Otros autores recalcan la importancia de la manera en que los marcos influyen en actividades y prácticas que requieran cálculos (Beunza y Garud, 2005).

Existen, pues, diversos marcos en función de los cuales entender la forma y el estatus del conocimiento práctico; las TPS parecen ser bastante compatibles con todos ellos³.

Las TPS proponen una visión estimulante de dónde reside el conocimiento práctico. Lejos de la visión habitual, según la cual el conocimiento práctico reside en la participación de redes de personas en un mismo escenario socialmente estandarizado, las TPS afirman que el conocimiento práctico está literalmente encarnado. Una de las formas principales que adopta esta observación es que los individuos ejercitan un conocimiento práctico o *know-how*, que es una forma de conocimiento inarticulada y tácita (es decir, no explícita). Esta forma de conocimiento tácita nos indica que la mente no debería separarse conceptualmente del cuerpo (como ocurre en buena parte de la filosofía occidental) a la hora de pensar en la ubicación del conocimiento práctico a nivel individual. Así pues, se considera que el conocimiento práctico está encarnado en el cuerpo o la mente (Reckwitz, 2002b).

La cuestión de dónde reside el conocimiento práctico también aparece en un segundo contexto: los teóricos de las prácticas sociales admiten que las actividades incluyen, además de la interacción entre personas, el manejo de artefactos materiales⁴. El conjunto de características y otras cualidades de los artefactos materiales está de alguna manera diseñado, en el sentido de que están concebidos para ser utilizados de determinadas formas y contribuir a una determinada serie de efectos. Si se utilizan de una manera determinada, pueden actuar como fulcros para los esfuerzos humanos; en otras palabras, conllevan limitaciones y potencialidades (Norman, 1988). Puede decirse que el conocimiento práctico reside en el uso de artefactos durante una actividad; es, además, razonable considerar el diseño de un artefacto como una forma solidificada de conocimiento práctico. Así pues, el conocimiento práctico está encarnado en los individuos y solidificado en los artefactos, al mismo tiempo que reside dentro de las prácticas sociales (esto es, escenarios de actividad socialmente estabilizados que se realizan de una manera única en un ciclo de actividad determinado).

Todavía en 2002, Andreas Reckwitz –profesor de teoría social cultural en Hamburgo– afirmaba que ningún texto había fusionado todas estas direcciones de investigación teórica. Reckwitz escribía lo siguiente: “la falta de un análisis teóricamente sistemático en algunos de los teóricos de las prácticas no debería llevarnos a descartarlos precipitadamente. Hay buenos motivos para pensar que los teóricos de las prácticas aportan algo nuevo al vocabulario de la teoría social. Conforman una familia de teorías que, de ciertas maneras básicas, difiere de otras formas clásicas de teoría social” (Reckwitz, 2002a: 243).

Podría argüirse que hace casi un cuarto de siglo apareció algo en los estudios organizativos que iba en la dirección del “análisis teóricamente sistemático” de la teoría de las prácticas sociales: me refiero a algunas partes de Nelson y Winter (1982). Estos autores esbozaban una teoría “realista” (en contraposición al *f-twist* de Friedman) de las empresas basándose en muchos de los elementos de lo que hoy se conoce como TPS. Un argumento fundamental era que el conocimiento práctico reside en las rutinas organizativas. Una parte de este conocimiento adopta la forma de programas explícitos; y sin embargo, las organizaciones saben hacer bien ciertas cosas incluso cuando nadie sabe –o al menos nadie puede expresar– cómo es posible que se hagan tan bien. Señalaban además que el flujo de objetos dentro de una situación de operación rutinaria puede ser un mecanismo coordinador.

Así pues, la explicación realista de las empresas en Nelson y Winter reflejaba temas emergentes de lo que ahora se concibe como TPS.

Recientemente, las teorías de rutinas organizativas han sido reformuladas para recoger más ampliamente el desarrollo autorreflexivo de las TPS (Feldman y Pentland, 2003).

Tal vez lo más parecido hoy en día a un análisis teóricamente sistemático de las TPS sea el libro de Etienne Wenger, *Communities of Practice* (Comunidades de prácticas), de 1998⁵. Este libro surgió de la investigación en el campo de los procesos de aprendizaje y que incluía la investigación etnográfica; de hecho, el libro es más una teoría social de las prácticas de aprendizaje que una teoría general de las prácticas sociales. Wenger no pretendía ofrecer una síntesis teórica; no obstante, se preocupó de situar su teoría de las prácticas sociales dentro de una matriz de teorías sociales que incluía las teorías de acción situada y las teorías de la estructura social.

Al igual que otros teóricos de las prácticas sociales, Wenger concibe las prácticas como actividades. En sus propias palabras,

El concepto de práctica connota un hacer, pero no un simple hacer en sí y de por sí. Lo que dota de estructura y sentido a lo que hacemos es el hacer en un contexto histórico y social. Este concepto incluye tanto lo explícito como lo tácito. Incluye el lenguaje, las herramientas, los documentos, las imágenes, los símbolos, los roles bien definidos, los criterios especificados, los procedimientos codificados, las normativas y los contratos que diversas prácticas hacen explícitos con diversos propósitos. Incluye también todas las relaciones implícitas, las convenciones tácitas, las indicaciones sutiles, las normas generales no enunciadas, las intuiciones reconocibles, las percepciones específicas, las sensibilidades aguzadas, las comprensiones encarnadas, las presuposiciones subyacentes y las visiones compartidas del mundo. Puede que la mayor parte de estos fenómenos no se exprese nunca, pero son signos inconfundibles de pertenencia a una comunidad de práctica y son cruciales para el éxito de sus empresas (Wenger, 1996: 45).

En Wenger la idea de prácticas incluye la idea de comunidades que participan en su realización. "La práctica," afirma convincentemente, "reside en una comunidad de personas" (p. 73). Su imagen básica de una comunidad local de prácticas es la de una empresa social continuada en la que los individuos son colectivamente ingeniosos, pragmáticos y hábiles a la hora de afrontar las condiciones, los recursos y las demandas que definen su situación (p. 79). La palabra "comunidad" implica un cierto grado de propósito compartido, de acción interdependiente, de confianza mutua y de hábitos de responsabilidad mutua. Hablando de los sujetos de la etnografía que presenta al comienzo del libro, Wenger escribe: "los procesadores de reclamaciones son bastante conscientes de su interdependencia a la hora de lograr que el trabajo se haga y el ambiente sea agradable. Actúan como recursos, unos para otros, intercambiando información, interpretando las situaciones, compartiendo nuevos trucos y nuevas ideas, así como haciéndose compañía y animándose mutuamente durante la jornada laboral" (p. 47). Así pues, la comunidad de prácticas es la unidad analítica de la teoría social del aprendizaje de Wenger.

Wenger enfatiza, acaso más que otros teóricos de las prácticas sociales, que la intencionalidad y el conocimiento práctico forman parte del sentimiento de un individuo de pertenecer a una comunidad de prácticas. Reflejando sus anteriores estudios sobre el aprendizaje, realizados con Jean Lave, Wenger indica que la gente no aprende una práctica, sino que más bien se convierte en alguien que pertenece a la comunidad de esa práctica. Denomina "compromiso" a la participación engendrada por este tipo de pertenencia.

Una idea central de esta teoría es que una práctica implica dos actividades analíticamente distintas pero absolutamente relacionadas. La primera es la participación, que "combina el acto, el habla, el pensamiento, el sentimiento y la pertenencia. Implica a toda nuestra persona y todas nuestras relaciones sociales" (p. 55). La participación es el esfuerzo experimental al desempeñar un trabajo y relacionarse con otras personas involucradas en la misma comunidad de práctica. La manera precisa en que se lleva a cabo un escenario de una práctica se ve muy influenciado por estos esfuerzos: las sutilezas en cuanto a cómo responden los

miembros de una comunidad a su situación y a los demás influirán, como es natural, en el resultado de un determinado ciclo de actividad. Debido a la participación, es imposible controlar todos los aspectos de los ciclos de esfuerzo.

La otra actividad es la cosificación:

Utilizaré el concepto de cosificación de una manera muy general para referirme al proceso de dar forma a nuestra experiencia, produciendo objetos que solidifican esta experiencia en forma de "cosa"... El proceso de cosificación resulta crucial para cualquier práctica. Cualquier comunidad de práctica produce abstracciones, herramientas, símbolos, historias, términos y conceptos que cosifican, de forma solidificada, algo de esa práctica... Con el término cosificación pretendo cubrir una amplia gama de procesos que incluyen el hacer, el diseño, la representación, la denominación, la codificación y la descripción... La cosificación moldea nuestra experiencia. La naturaleza de una actividad cambia cuando tenemos herramientas con las que desempeñarla... El poder de la cosificación [reside en] su concisión, su portabilidad, su posible persistencia física y su efecto de concreción (pp. 56-61).

De acuerdo con Wenger, la participación y la cosificación constituyen una dualidad, en el sentido de que se requieren y posibilitan mutuamente:

Por un lado, nuestra participación es necesaria para producir, interpretar y utilizar la cosificación, de manera que no hay cosificación sin participación; por el otro, nuestra participación requiere interacción y, por tanto, genera atajos a significaciones coordinadas que reflejan nuestras iniciativas y visiones del mundo, de manera que no hay participación sin cosificación (p. 66)... Para ser efectiva, la política de cosificación requiere participación, porque la cosificación no asegura, de por sí, efecto alguno. [Y a la inversa,] la cosificación debe ser adoptada por una comunidad para poder moldear la práctica de una forma sustancial (p. 92).

Si bien las comunidades de práctica son una unidad de análisis para Wenger, no pierde este concepto en el conjunto de la organización y vida sociales: las comunidades de práctica se hallan en lugares concretos dentro de un escenario más amplio de prácticas. Otro tema importante en su teoría es cómo se relacionan entre sí las diversas comunidades de práctica. Un modo de conexión es la participación (periférica), como en los casos en que alguien de una práctica se familiariza con la actividad y los integrantes de otra práctica por medio de algún tipo de experiencia y encuentro. Una variante de esta interacción entre comunidades se centra en hacer corretaje entre diversas prácticas, un tipo complejo de trabajo interactivo que Wenger caracteriza mediante diversos tipos abstractos de esfuerzo: traducción, coordinación y alineación de perspectivas (p. 109). Otro modo de conexión no incluye la participación ni el compromiso como tales: en este modo, las comunidades están conectadas por medio de artefactos, que pueden traspasar –con diversos grados de facilidad– las diversas barreras presentes en el horizonte de la práctica. En este sentido, la cosificación es importante porque es lo que crea los artefactos. Resulta particularmente intrigante en la teoría de Wenger la cuestión de cómo responde una comunidad a las cosificaciones que emanan de la práctica de otra comunidad.

En la parte final de su argumento, Wenger trata de una manera concreta los temas interrelacionados del diseño y de la dinámica de la práctica situada en el contexto de las organizaciones. Define las organizaciones como "diseños sociales dirigidos a la práctica" (p. 241): la premisa es que cualquier ciclo de actividad implica una irreductible espontaneidad gracias a las dinámicas de participación (incluidas las muestras de inventiva pragmática). Las reglas pueden escribirse, pero estos artefactos, al igual que otros, actúan meramente como constricciones y posibilidades, sin influir en el esfuerzo de una manera determinista. En sus propias palabras, "las instituciones proporcionan un repertorio de procedimientos, contratos,

reglas y políticas, pero las comunidades deben incorporar estos artefactos institucionales a sus propias prácticas para poder decidir, durante el transcurso de las situaciones específicas, qué significan en la práctica, cuándo cumplirlas y cuándo ignorarlas" (p. 245). En otro lugar afirma lo mismo en términos un tanto diferentes: "la relación entre diseño y práctica es siempre indirecta... Entre el diseño y su realización práctica hay una incertidumbre inherente, dado que la práctica no es tanto un resultado del diseño como una respuesta al mismo" (p. 233). En cierto modo, este extremo restablece la habitual distinción entre organización formal e informal, pero lo hace en el seno de una teoría de la práctica social, en vez de hacerlo en otra tradición de la teoría social.

4. LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO PRÁCTICA

En un libro reciente, Paula Jarzabkowski (2005) construye un corpus de teoría social y organizativa basada en la "teoría de la actividad", y exhorta a los investigadores a incorporar este enfoque al estudio de la formación de estrategias. Este término se refiere a esfuerzos dirigidos a un objetivo, a través de los cuales se toman decisiones que son de importancia para la organización y que se consideran como significativas para la naturaleza de una organización y sus resultados generales. Este trabajo, *Strategy as Practice* (La estrategia como práctica), abre un espacio donde la formación de estrategias se ve teorizada sistemáticamente siguiendo las líneas anticipadas por la teoría de las prácticas sociales.

El primer capítulo, 'Core Social Theory Themes in Strategy as Practice' (Temas clave de la teoría social en la estrategia como práctica), aporta una introducción a la floreciente bibliografía multidisciplinar acerca de la teoría de la actividad y la práctica. Según Jarzabkowski,

La práctica se ocupa fundamentalmente de las prácticas estructurales e interpretativas que hacen que la actividad sea "mutuamente inteligible" para actores dispersos, produciendo una estructura social suficientemente homogénea, estable y vinculante como para que se dé la actividad colectiva. Un lugar central en la teoría de las prácticas lo ocupa el papel de estas prácticas en mediar entre actores para que sus actividades sean mutuamente inteligibles. Por tanto, la estrategia como práctica se centra en la actividad situada, en cuanto hilo que une a los actores, y busca comprender las prácticas e interacciones compartidas a través de las cuales se construye dicha actividad (p. 28).

La idea de que la formación de estrategias es una actividad situada se desarrolla en varias direcciones. La idea básica es que la acción tiene lugar dentro de un sistema de actividad que no incluye sólo a otros actores, sino también a los artefactos de práctica, algunos de los cuales –por ejemplo, las rutinas organizativas– están estructuralmente arraigadas. La forma en que los altos directivos influyen en el pensamiento y las decisiones estratégicas no es sólo cuestión de sus ideas y su determinación, sino de otros aspectos del sistema de actividad. El proceso estratégico y sus artefactos –como los comités, las directrices y los procedimientos de decisión– son aspectos del sistema de actividad.

Los artefactos del proceso estratégico "median" en los esfuerzos de los participantes, incluidos los altos directivos, durante la negociación de ideas sobre la estrategia de la organización. Algunos de estos artefactos pueden estar estructuralmente arraigados o normalizados dentro del sistema de actividad. Cómo los utilizan los altos directivos, que pueden no ser sus creadores, resulta ser un tema interesante para la práctica y el estudio de la formación de estrategias. La observación de que las prácticas históricamente situadas de formación de estrategias son potencialmente relevantes para esta actividad enlaza con un tema importante del libro: parafraseando a Marx, puede que los altos directivos elaboren la estrategia, pero no exactamente como ellos quieren.

La autora utiliza la teoría de la práctica para mejorar la investigación sobre los procesos estratégicos. Jarzabkowski se queja de que “la bibliografía sobre estrategias está repleta de categorías polarizadas como contenido/proceso, intencionado/emergente, pensar/actuar, formulación/puesta en práctica, y previsión/incertidumbre. Muchas de estas divisiones son conveniencias académicas basadas en tradiciones teóricas que en la práctica tienen escasa relevancia” (p. 7). La teoría de la práctica se presenta como un paso adelante porque supera estos dualismos: “en la investigación sobre la práctica, la ‘práctica’ que se examina es la estrategia como flujo de actividad organizativa y que incluye el contenido y el proceso, la intención y el resultado emergente, el pensamiento y la actuación, como partes recíprocas, interrelacionadas y frecuentemente indistinguibles de un todo, vistas de cerca. El contenido de la estrategia de una compañía se ve moldeado por el proceso que adopta, pues retroalimenta el contenido en una construcción mutua y continua” (p. 7). Esta discusión comienza donde acababan los clásicos estudios de Mintzberg acerca de la planificación estratégica.

Jarzabkowski considera la formación de estrategias como la toma de decisiones organizativamente significativas, se tomen o no en una actividad cosificada como el proceso de formular una estrategia. Por ejemplo, apunta que la estrategia de una organización se ve sustancialmente influida por las actividades de reparto de recursos (presupuestación). Estas actividades tienen lugar de una forma dispersa, y los altos directivos no participan necesariamente en todas las instancias y eventos de toma de decisiones; quienes participan siguen a menudo líneas de acción que entran en conflicto con las intenciones de los altos directivos. Por tanto, es probable que las decisiones difieran de las que los altos directivos desearían. Las prácticas estructuralmente arraigadas, como las que median en la actividad de reparto de recursos, tienden a limitar la influencia de los altos directivos.

En el análisis que lleva a cabo esta autora, un punto central sobre formación de estrategias es su taxonomía de cuatro elementos o categorías: la planificación preactiva de estrategias, la planificación procedimental de estrategias, la planificación interactiva de estrategias y la planificación integradora de estrategias. La *planificación preactiva de estrategias* se refiere a actividades que quedan fuera tanto de la actual conversación estratégica de la organización como de su gama de actividades estructuralmente arraigadas. Estas actividades pueden estar fuera de la órbita de los altos directivos o pueden verse discretamente apoyadas por éstos. La *planificación procedimental de estrategias* es la actividad mediada por procesos estructuralmente arraigados de toma de decisiones, como la presupuestación. La *planificación interactiva de estrategias* se podría decir que corresponde a una conversación estratégica orquestada. La atención analítica se centra en la interacción entre los altos directivos y otros actores, incluidos los subordinados.

Cuando se involucran en la planificación interactiva de estrategias, los altos directivos actúan directamente sobre la manera en que otros conciben los temas estratégicos de la organización y su dirección estratégica. Jarzabkowski no cree que los altos directivos impongan estas ideas o creencias, pero argumenta que éstos están en una buena posición para ser persuasivos, especialmente si se implican en el diálogo y la discusión cara a cara. La *planificación integradora de estrategias* es una combinación de planificación interactiva y esfuerzos de los altos directivos por rehacer las prácticas estructuralmente arraigadas a través de las cuales se toman decisiones estratégicamente significativas. Una determinada situación puede incluir simultáneamente múltiples tipos de formación de estrategias.

Además de tender puentes entre la bibliografía sobre estrategias y la que trata rutinas organizativas, Jarzabkowski ofrece unas reflexiones novedosas. Una es que la efectividad

potencial de la planificación interactiva de estrategias está inherentemente limitada por el poder de las rutinas organizativas, así como por las polémicas sobre las interpretaciones que los altos directivos desean compartir con otros actores. La actividad rutinaria de toma de decisiones transmite mensajes muy nítidos acerca de la estrategia real de la organización, incluso sin que nadie tenga que desarrollar una contranarrativa a la visión de la estrategia que tienen los altos directivos. Las polémicas vienen dadas, entre otras cosas, por el apego de los empleados a estrategias fundamentales históricamente arraigadas, que están relacionadas con su identidad profesional u ocupacional (y viceversa). Una polémica sobre las nuevas direcciones estratégicas llevará a que las “interpretaciones” de la estrategia preferidas por los altos directivos estén sujetas a una continua renegociación: por ejemplo, a medida que la discusión sobre la estrategia se va detallando más y más o se desplaza de un tema a otro o de un foro a otro. El resultado es que “la diseminación de los parámetros establecidos por los altos directivos a través de la planificación interactiva de estrategias no será duradera ni inevitable” (p. 58). Refiriéndose a algunos de los creadores de las TPS (Garfinkel y Suchman), la autora argumenta que “como la actividad se ve constantemente reconstruida a lo largo del tiempo por un conjunto de actores dispersos cuyos intereses son potencialmente divergentes, los sentidos compartidos no son duraderos, sino temporales, y necesitan ser reconstruidos constantemente” (p. 56). La connotación práctica es que “los altos directivos deben trabajar continuamente en la planificación interactiva de estrategias para así poder transmitir sus propios sentidos y renegociarlos a la luz de las reacciones de los demás” (p. 58).

Este libro, *Strategy as Practice*, demuestra que la teoría de la actividad o de las prácticas sociales puede aplicarse al estudio de las organizaciones no sólo en situaciones de operación rutinaria, sino también en la formación de estrategias. Puede servir como punto de partida para trabajos teóricos y empíricos que sigan líneas similares. De hecho, me parece que se verá enriquecida teóricamente si incorpora las ideas de Wenger y las desarrolla en profundidad: por ejemplo, se podría observar cómo el trabajo de formación de estrategias implica pensar y actuar dentro de comunidades de práctica (por ejemplo, en los casos en los que los actores están situados dentro de la cúspide estratégica y la tecnoestructura), así como llevar a cabo un corretaje entre estas comunidades (por ejemplo, en casos en que algunos de los actores estén situados dentro de la línea media o del núcleo operativo). Uno podría examinar cómo las cosificaciones –por ejemplo, los papeles formalizados dentro de la formación de estrategias y las etapas dentro de los ciclos de planificación– influyen en la participación dentro de las comunidades de práctica y en el corretaje entre ellas.

Uno también podría examinar cómo influyen las diversas formas de participación y corretaje en la manera en que las redes de organizaciones interpretan (es decir, adscriben significados a) las visiones, planes y otras ideas cosificadas que emergen de la realización de escenarios de formación de estrategias.

5. UNA REINTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

El campo de la gestión pública debe incluir el estudio (concretamente, la investigación, síntesis y pedagogía; véase Ghoshal, 2005) del desarrollo de estrategias, estudio que, en parte, debería situarse dentro de las discusiones especializadas sobre la gestión estratégica (Moore, 1995). Se hace necesario un campo diferenciado de discusión sobre gestión *pública* estratégica, por numerosas razones que no hace falta detallar aquí. No obstante, para mantenerse actual, la investigación sobre gestión pública estratégica debe prestar atención al

desarrollo de los estudios del campo más amplio de la gestión estratégica; estos desarrollos incluyen, pero no están limitados a él, el reciente “giro hacia la práctica” en los textos que presentan una convergencia entre la gestión estratégica y los estudios sobre la organización.

Acaso el aspecto más interesante de los estudios sobre gestión estratégica sea la atención que le prestan a preguntas amplias sobre qué hacer dentro de la acción organizativa. Este proyecto académico reconoce que la mayoría de nosotros vivimos en sociedades compuestas de organizaciones cuyas acciones como productoras, empleadoras e inversoras (entre otros roles) tienen repercusiones enormes. Otro punto de partida sostiene que, por bien constituidas que estén las prácticas de atribución de responsabilidades y por bien que funcionen, los altos cargos y directivos de estas organizaciones son los responsables del rendimiento de la organización (Rumelt, Schendel y Teece, 1994; Saloner, Shepard y Podolny, 2001).

Mintzberg ha argumentado convincentemente que los estudios sobre gestión organizativa han funcionado históricamente dentro de un marco de presuposiciones sobre intencionalidad y acción que designa como la “escuela del diseño” (Mintzberg *et al.*, 1998). La idea básica era que la estrategia de una organización podía y debía elegirse. Dentro de la escuela del diseño, el proceso estratégico se caracterizaba como un pensamiento estratégico que conducía a la elección de una estrategia, que debía ser anterior a la intervención en el contexto interno de la organización o a la acción en el contexto externo. La escuela del diseño se vio plasmada en la orientación temprana de la Harvard Business School de cara a la investigación sobre gestión estratégica (Andrews, 1987).

Los primeros estudios sintéticos y pedagógicos sobre gestión estratégica exhibían características neor aristotélicas: sostenían que los ejecutivos ejercitaban su capacidad de juicio al decidir cuestiones prácticas importantes, que incluían, entre otras cosas, el alcance de las actividades de la organización y su estructura y sistemas administrativos formales. Los trabajos de síntesis, influidos por Selznick (1957), incluso sugerían que los altos directivos tenían la obligación de escoger los valores de las instituciones que encabezaban. Los trabajos pedagógicos basados en casos prácticos reforzaban la idea de que la gestión estratégica era una empresa neor aristotélica: había que elaborar argumentos prácticos y presentarlos convincentemente a un público que pertenecía a la misma comunidad profesional. La discusión del proceso estratégico que contenían no se distinguía de la discusión del pensamiento estratégico.

Los estudios sobre gestión estratégica perdieron su tono y estilo neor aristotélicos con la adopción del enfoque sobre estrategia competitiva de Porter (1985), según el cual el objetivo de una empresa era el de obtener unos ingresos sostenidos por encima de la media. El libro de Porter centraba el pensamiento estratégico en cómo satisfacer las condiciones necesarias para alcanzar estos objetivos. Si bien no cabe duda de que Porter cambió el panorama de los estudios sobre gestión estratégica, perduraron importantes continuidades; por ejemplo, Porter siguió la visión de la escuela del diseño, refinándola, sacó a la luz sus supuestos de la escuela del diseño y desarrolló sus implicaciones: una estrategia competitiva era algo a diseñar caso por caso; lo que realmente había que diseñar era una “posición competitiva” altamente funcional dentro de un sector determinado. Así pues, ofrecía a sus lectores (y alumnos) un acceso rápido a una nueva ciencia del diseño (Simon, 1969), con el propósito de obtener posiciones competitivas. Esta ciencia del diseño se postulaba a partir del objetivo de obtener ingresos sostenidos por encima de la media en un determinado sector, basándose en un conocimiento de la estructura causal del proceso competitivo.

A pesar de todos los cambios introducidos por el trabajo de Porter sobre estrategia competitiva, tendía a reforzar la idea general de que la elección de una estrategia constituía básicamente un argumento práctico que debía satisfacer a la propia comunidad profesional. La diferencia más llamativa era que presentaba las estrategias como posiciones competitivas a diseñar, y no como un simple conjunto de temas que debían ser analizados y resueltos. El pensamiento estratégico pasó a seguir las líneas del diseño en vez del ejercicio del juicio y la sabiduría; pero no cabe duda de que al diseñar ejercemos la razón práctica.

Los estudios sobre gestión estratégica mantienen tradiciones de la razón práctica en lo que respecta a las cuestiones amplias sobre acción organizativa. Es importante que sea así para poder ofrecer "ayuda profesional a las preguntas de los legos" (Lindblom, 1990). Los estudios sobre gestión pública también deberían hacerlo, a pesar de que algunas de las plantillas del razonamiento práctico difieran de las que se aplican en la bibliografía empresarial, debido entre otras cosas a las estructuras causales muy particulares del contexto externo de las organizaciones gubernamentales. Un punto crucial que extraer de los avances en los estudios sobre gestión estratégica es que las ciencias del diseño ofrecen plantillas relevantes para moldear el ejercicio de la razón práctica en lo relativo a los temas amplios de la acción organizativa, a pesar de que lo que se esté diseñando no sea un artefacto material.

6. CONCLUSIÓN: HACIA UNA CIENCIA CLÍNICA DE LAS PRÁCTICAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR PÚBLICO

Siguiendo la tónica general de los estudios sobre gestión estratégica, sostengo que es necesaria la función de desarrollar estrategias para las organizaciones públicas y que los gestores públicos deben asumir la responsabilidad de que se lleve a cabo. La puesta en práctica de esta función implica el ejercicio del razonamiento práctico en relación con los temas más importantes de la acción organizativa: los estudios sobre gestión pública deben proporcionar argumentos justificados y conocimientos relacionados con dicho razonamiento que sean relevantes. Algunos de estos argumentos deberían utilizar aportaciones de las estructuras de pensamiento dominantes en las ciencias del diseño; los conocimientos relacionados deberían incluir interpretaciones de la estructura causal de los procesos que condicionan los contextos interno y externo de las organizaciones gubernamentales⁶.

Manteniendo estas premisas, también debemos tener presentes los cuidadosos esfuerzos que se han llevado a cabo por mejorar los estudios de la gestión estratégica. Mencionaremos aquí tres, de manera concisa.

Un esfuerzo ha ido en la dirección de ampliar el conocimiento clínico acerca del desarrollo de estrategias. El enfoque de Porter reconocía que los detalles granulares de cualquier estrategia competitiva son siempre únicos. Aunque su análisis era claramente deductivo en lo principal, este tipo de razonamiento se usaba principalmente para definir los requisitos funcionales de estrategias competitivas eficientes; dicho de otro modo, los temas relativos al diseño se planteaban de una manera que evidentemente pertenecía al contexto semántico de la teoría del diseño de estrategias competitivas de Porter. El texto proporcionaba soluciones ilustrativas a estos requisitos funcionales por medio de informes sobre práctica clínica (estudios de casos concretos). En este sentido, la naturaleza de la ciencia del diseño de Porter era esencialmente clínica, al margen de su insistencia en la importancia de comprender la estructura causal de los contextos industriales de las actividades empresariales.

Una segunda dirección, que toman algunos autores, es admitir que el pensamiento estratégico es un fenómeno organizativo (e institucional)⁷. Ni el primer enfoque neoaristotélico de la Harvard Business School ni la teoría del diseño de posiciones competitivas de Porter adoptaron esta perspectiva. Los esfuerzos más acabados por considerar el pensamiento estratégico un fenómeno organizativo posiblemente se hallen en la escasa bibliografía sobre la planificación basada en escenarios (por ejemplo, van der Heijden, 2005). También entran de manera amplia en esta categoría otros trabajos pertenecientes a la tradición de sistemas blandos de investigación operativa. Dentro de los estudios sobre gestión pública orientada al diseño, el más elaborado y conocido trabajo de este tipo es el de Bryson (2004). Un tema recurrente en estos estudios es que el pensamiento estratégico es –y debe ser– una actividad colectiva, a menudo denominada conversación estratégica. La gestión estratégica versa tanto sobre el diseño de conversaciones estratégicas como sobre la previsión del contenido estratégico resultante de tales conversaciones.

Una tercera dirección es la de reconocer que las empresas no pueden idear una posición competitiva sostenible ordenando únicamente sus recursos actuales. También tienen que desarrollar unas capacidades que vayan a constituir los recursos de futuras actividades operativas. Por tanto, las estrategias tienen que contener una serie de intenciones de desarrollo de capacidades; lo que es más, este contenido de las estrategias, aun habiendo sido diseñado para organizaciones concretas en momentos concretos, debe estar alimentado por un entendimiento verosímil de la estructura causal del proceso de innovación. Este proceso, a su vez, incluye dinámicas del contexto interno de las organizaciones, como las sutiles relaciones de retroalimentación entre acción, aprendizaje y rutinas organizativas bajo condiciones de “acción distribuida”. Prestan atención a estos temas, y de forma ponderada, algunos de los mejores escritos sobre capacidades dinámicas y visiones de la estrategia basadas en los recursos.

Si tenemos en cuenta estas tendencias en los estudios sobre gestión estratégica, ¿qué futuro podemos imaginar para los estudios sobre la gestión pública? Porter hace pensar que los estudios sobre gestión pública podrían optar por convertirse en una ciencia clínica que aborda temas de la acción organizativa. El enfoque de la conversación estratégica indica que lo que requiere un diseño no son sólo las intenciones relativas a la acción organizativa (esto es, el contenido de las estrategias), sino también el proceso de la estrategia, es decir, el esfuerzo interdependiente de ideación y decisión por parte de los múltiples individuos que desempeñan diversos roles.

A la hora de diseñar procesos de estrategia (o esfuerzos específicos), hace falta tener en cuenta las interpretaciones especializadas de la estructura causal de los procesos de ideación y decisión colectivas dentro y fuera de las organizaciones gubernamentales. El enfoque basado en las capacidades dinámicas sugiere que el contenido de las estrategias incluye la elaboración de prácticas para crear recursos que puedan ser utilizados en el futuro.

Juntando estas ideas imaginativas, es posible llegar a la conclusión de que los investigadores sobre gestión pública deberían tratar de desarrollar una ciencia clínica de las prácticas organizativas para el sector público que mostrase cierta consistencia, abordando las funciones del desarrollo de estrategias e innovación. Mi posiblemente miope punto de vista es que por ahora tenemos relativamente pocos trabajos que encarnen esta innovadora idea, pero tal vez pueda decirse, anacrónicamente, que algunos trabajos sí lo hacen (por ejemplo, Moore, 1995; Barzelay y Campbell, 2003; Bryson, 2004). Aun así, esta idea queda por desarrollar en mayor profundidad.

Esta ciencia clínica de las prácticas organizativas debería reflejar las raíces históricas de los estudios sobre gestión de estrategias, con su actitud aristotélica hacia las respuestas a los temas amplios de la acción organizativa. En este sentido, Moore (1995) proporciona un buen modelo. La ciencia clínica de las prácticas organizativas debería tener en cuenta el diseño de conversaciones estratégicas dentro de las diversas disposiciones organizativas e institucionales de un gobierno; en este sentido, varios capítulos de Barzelay y Campbell (2003) proporcionan un modelo, al igual que Bryson (2004). La ciencia clínica de las prácticas organizativas debería considerar también el tema concreto de la creación de las capacidades y los recursos necesarios para ofrecer unas políticas y unos servicios públicos por definir en unas condiciones futuras también por definir.

Incluso si se acepta esta postura, quedan abiertas varias cuestiones de estrategia intelectual. A modo de conclusión me limitaré a enumerar tres puntos que, en mi opinión, merecen más reflexión e imaginación metateórica:

1. ¿Cómo aprovechar las aportaciones de las teorías de prácticas sociales manteniendo a la vez un fuerte interés en el diseño, tal como aparece en los estudios sobre gestión estratégica?
2. ¿Cómo beber de la teoría social del aprendizaje de Wenger para comprender la estructura causal de ideación y decisión, es decir, el proceso por el que pasa la estrategia?
3. ¿Cómo elaborar estudios monográficos instrumentales (Stake, 1995) dentro del marco del análisis histórico comparativo en las ciencias sociales (Mahoney y Rueschemeyer, 2003) que contribuyan sustancialmente a la ciencia clínica de las prácticas organizativas?

Notas

- 1 Conviene no confundir “formación de estrategias”, que es como se ha traducido ‘strategizing’, con esta planificación estratégica, que corresponde a ‘strategic planning’ (N. del T.).
- 2 De acuerdo con Schatzki (citado en Reckwitz, 2002a), “una práctica social x (cocinar, investigar, trabajar, discutir, etc.) es un nexo de decires y haceres, que se desarrolla temporalmente y se dispersa espacialmente, organizado por una comprensión socialmente típica de dicha actividad x , incluyendo sobre todo un conocimiento práctico”. Según Reckwitz, “una práctica es la manera, devenida rutina, en que se mueven los cuerpos, se manejan los objetos, se trata a los sujetos, se describen las cosas y se entiende el mundo.” Reckwitz indica que su modelo idealizado de teoría de la práctica se sustenta parcialmente sobre elementos, en gran medida compartidos, de Bourdieu, Giddens, el último Foucault, Garfinkel, Latour, Taylor y Schatzki.
- 3 Mi propia definición de una sola línea sería que el conocimiento práctico se refiere a las comprensiones granulares (no muy diferentes de las reglas generales: véase Schauer, 1991) de cómo se podrían llevar a la práctica cabalmente las intenciones, teniendo en cuenta las potencialidades de la naturaleza social (Bardach, 2004), las posibilidades de los artefactos disponibles (Norman, 1988) y los tipos de situaciones que nos resultan familiares.
- 4 De hecho, la realización de un escenario no precisa de interacción social, aunque las acciones de los participantes tendrían que estar coordinadas teniendo en cuenta cómo operaban los objetos durante el curso de la realización del escenario, como en el caso de la producción en cadenas de montaje (Nelson y Winter, 1982).
- 5 Otras referencias útiles son, entre otras, Joas (1996) y Emirbayer y Miche (1998).
- 6 En mi opinión, Moore (1995) presentó muy eficazmente este argumento. La única salvedad que le haría es que no se centró en la noción de que las estructuras de pensamiento deberían inspirarse en las dominantes en las ciencias del diseño. Su libro remitía al primer enfoque de la Harvard Business School, con su marcado carácter neoristotélico. Esto es particularmente evidente en el énfasis que le da a la medición de consideraciones de valor, apoyo y capacidad. El libro de Moore tampoco daba importancia a la presentación de interpretaciones de la estructura causal de los procesos que condicionan los contextos interno y externo de las organizaciones gubernamentales, que, sin embargo, se detallaban en las notas al final y se mencionaban en los comentarios de casos concretos.
- 7 Un análisis del razonamiento estratégico como fenómeno institucional puede encontrarse en Guillén (1994).

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Bardach, E. 1998. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington: Brookings Institution Press.
- 2004. «Presidential Address: The Extrapolation Problem – How can We Learn from the Experience of Others», *Journal of Policy Analysis and Management*, 23 (2).
- Barzelay, M. y Campbell, C. 2003. *Preparing for the Future: Strategic Planning in the U.S. Air Force*. Washington: Brookings Institution Press.
- Beunza, D. y Garud, R. 2005. «Security Analysts and Frame Makers» [en línea].
<<http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/733.pdf>>. [Consulta: 28 de diciembre de 2006]. Próxima aparición en Mackenzie, D.; Millo, Y. e Muniesa, F. *Testing Markets*. Londres: Blackwell.
- Bryson, J. 2004. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Emirbayer, M. y Mische, A. 1998. «What is Agency?», *American Journal of Sociology*, 103 (4).
- Fayol, H. 1930. *Industrial and General Administration*. Ginebra: International Management Association.
- Feldman, M. S. y Pentland, B. T. 2003. «Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change», *Administrative Science Quarterly*, 48.
- Ghoshal, S. 2005. «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices». *Academy of Management Learning and Education*, 4 (1).
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Guillén, M. F. 1994. *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. 1995. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: an Activity-Based Approach*. Londres: Sage Publications.
- Joas, H. 1996. *The Creativity of Action*. Cambridge: Polity Press.
- Levitt, B. y March, J. G. 1988. «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, 14.
- Lindblom, C. E. 1990. *Inquiry and Change: the Troubled Attempt to Understand and Change Society*. New Haven: Yale University Press.
- Mahoney, J. y Rueschemeyer, D. (eds.) 2003. *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- March, J. G. y Olsen, J. P. 1989. *Rediscovering Institutions*. Nueva York: Free Press.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. Nueva York: Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. 1998. *Strategy Safari*. Londres: Prentice Hall.
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, R. R. y Winter Jr., S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Norman, D. A. 1988. *The Design of Everyday Things*. Nueva York: Doubleday.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Reckwitz, A. 2002a. «Toward a Theory of Social Practices: A Development in Cultural Theorizing», *European Journal of Social Theory*, 5 (2).
- 2002b. «The Status of the “Material” in Theories of Culture: from “Social Structure” to “Artefacts”», *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32 (2).
- Rumelt, R. P.; Schendel, D. E. y Teece, D. J. 1994. «Fundamental Issues in Strategy», en R. P. Rumelt; D. E. Schendel y Teece, D. J. (eds.). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schank, R. C. y Abelson, R. P. 1977. *Scripts, Plans, Goals and Understanding: an Inquiry into Human Knowledge Structures*. Hillsdale: Erlbaum.
- Schatzki, T. R. 1996. *Social Practices: a Wittgensteinian Approach to Human Activity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schauer, F. 1991. *Playing by the Rules*. Oxford: Clarendon.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston: Row, Peterson.

- Simon, H. A. 1969. *Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Solaner, G.; Shepard, A. y Podolny, J. 2001. *Strategic Management*. Nueva York: John Wiley.
- Stake, R. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Starbuck, W. H. 2003. «The Origins of Organization Theory», en H. Tsoukas e C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Van der Heijden, K. 2005. *Scenarios: the Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley.
- Weick, K. 2001. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.