

LA TURBULENCIA Y LA PLANEACION EN LAS ORGANIZACIONES

Anahí Gallardo Velázquez
Arturo Sánchez Martínez

Profesores investigadores del Depto. de Administración UAM-A

La planeación se refiere a los esfuerzos del hombre para hacer el futuro a su propia imagen ... solo y asustado el hombre se ve a merced de fuerzas impredecibles y extrañas, así que alivia su temor cambiando los hechos. Grita sus planes en la vorágine de la vida, aunque lo único que oiga sea su propio eco, ya no estará solo. Pues abandonar la fe en la planeación desataría el terror encerrado en él.

Wildavsky, Policy Sciences 1973

La rápida y constante expansión de los mercados como fuerza de gran importancia económica, política y social es una de las características más relevantes de los años posteriores a la segunda guerra mundial, más adelante, ante la crisis económica mundial de los años setenta y la liberalización de los mercados concomitantes a ella (sobre todo de los mercados monetarios, financieros y bursátiles que se sucedieron en los ochentas), se perfiló un nuevo proceso conocido como "globalización", que para la última década del siglo XX, aparece como el punto central de todos los discursos de política macro y microeconómica.

Este fenómeno se ha favorecido por las innovaciones tecnológicas en los campos de las telecomunicaciones, la ingeniería molecular y la microelectrónica. De manera particular, por la emergencia de la tecnología de la información que ha tenido un impacto decisivo en las formas de organización y gestión de la producción a nivel mundial.

Dicho de otra manera, a fines de siglo se lleva a cabo una reestructuración económica, social, política y organizacional de escala global que está afectando dos dimensiones de la experiencia humana: el tiempo y el espacio (Berra, 95).

Es decir, se establece una economía mundial que

funciona como una unidad en tiempo real, donde los procesos de capital y de gestión, los mercados en general y el mercado de trabajo, los flujos de información y la tecnología, operan desde el espacio de la globalidad.

Estamos pues, en presencia de una economía global que no abarca a todos los países, regiones y ciudades del mundo, sino que interrelaciona sólo a ciertos actores y zonas específicas en un sistema favorecido por avanzadas estructuras de telecomunicación, transporte, computadoras y otros nuevos instrumentos tecnológicos (Castells, 95).

En ese contexto el cambio que vivimos es radical: en el orden de la producción, por ejemplo, ésta ha cambiado de un sistema estandarizado de línea, a uno flexible y de altos volúmenes, donde la microelectrónica ha hecho posible la producción a la medida del cliente tanto en tiempo como en espacio.

Con relación a las nuevas formas de organización y gestión, se observan también importantes transformaciones. Pasando de antiguas formas burocráticas, rígidas y herméticas, a estructuras organizacionales de gran flexibilidad y abiertas, como las redes, donde la unidad del proceso y la diferenciación de los elementos se apoyan en los avances de la tecnología de la información.

En suma, se gesta un nuevo mundo y una nueva visión de éste, aparecen nuevos valores, estructuras y relaciones. Bajo esta situación, los estudiosos de la administración han reconocido una gran turbulencia en el ambiente de operación de las organizaciones modernas. Una mayor complejidad de sus elementos, cambios acelerados e imprevisibles y una gran incertidumbre asociada a ellos, por lo que se proponen medidas en todos los órdenes de la gestión, con la finalidad de contender de manera exitosa con ella.

En este trabajo se conceptualiza la turbulencia y el proceso de planeación estratégica asociado a ella, se presentan también algunas observaciones críticas sobre los resultados de la planeación estratégica en el desempeño de varias organizaciones, para terminar exponiendo dos nuevas hipótesis de investigación, en relación al tipo de estrategia y forma organizacional requeridas bajo el nuevo contexto mundial.

La turbulencia

Emery y Trist (1965) fueron los primeros en definir la turbulencia como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones. Teniendo como antecedente las investigaciones desarrolladas en Noruega por Dill (1958), quien argumentaba que las características del ambiente (su contenido y naturaleza), eran claves para determinar la autonomía de las decisiones de los administradores.

Dill caracterizaba el ambiente al referirse al contenido como homogéneo o heterogéneo, y respecto a su naturaleza, como estable o inestable, llegando a comprobar que los administradores sentían una mayor autonomía en la toma de decisiones cuando el ambiente era heterogéneo e inestable, que cuando se caracterizaba como homogéneo y estable.

Para los años sesenta y setenta encontramos gran cantidad de investigaciones sobre el tipo de interacción existente entre el ambiente y la organización, destacando los trabajos de: Burns y Stalker (1961), Lawrence y Lorsch (1967), Thompson (1967), Terrence (1968), Child (1972, 1975), Duncan (1972), Khandawalla (1972, 1974), Jurkovich (1974), Osborn y Hunt (1974), en los que la preocupación principal era la manera de contender con la turbulencia. Debido al grado de heterogeneidad e inestabilidad del ambiente, la inquietud era encontrar las estructuras y estrategias organizacionales que permitieran un mejor ajuste y así, reducir la incertidumbre de los directivos de las organizaciones en estudio (Gallardo, 1994).

Fueron Alvin Toffler (1970) con su libro *El shock del futuro* e Igor Ansoff en sus múltiples escritos de los años setenta y ochenta, quienes realmente popularizaron la noción de turbulencia, llegando a hablarse de hiperturbulencia en 1984, por McCann y Selsky.

Sin embargo, podemos señalar que los entornos varían a través de los sectores y a lo largo del tiempo: mientras algunas organizaciones experimentan graves disturbios, muchas otras viven con relativa estabilidad (Mintzberg, 1994).

Sería falso afirmar que todo el entorno es permanentemente turbulento o permanentemente estable, los entornos cambiarán en algunas dimensiones y permanecerán estables en otras, lo que es importante apreciar si se quiere contender con ellos.

De lo anterior se infiere que la planeación de las organizaciones surgió de la necesidad de asegurar niveles de desempeño, justamente cuando los cambios en el medio ambiente de las empresas se presentaban como turbulentos y con pocas posibilidades de control por parte de sus directivos.

La planeación

De ahí que el tema que encontremos con más frecuencia en la literatura sobre planeación sea la obsesión de la dirección por el control del ambiente externo; por el control de los competidores, los clientes, los proveedores, el sindicalismo e incluso, de las decisiones económicas y políticas del Estado, observándose, entre otras medidas utilizadas para contender con la turbulencia, el monopolio u oligopolio, las coaliciones, la cooptación, el soborno, la coerción, la publicidad y los precios (Gillespie y Milleti, 1979; Miller, Kets de Vries y Toulouse 1982; Mintzberg 1981, 1994).

La obsesión por el control refleja a tal grado el miedo a la incertidumbre, que ya no es posible apreciar el valor de la espontaneidad en los procesos individuales o en los económicos, lo que auspició el desarrollo de la organización "neurótica" (Kets de Vries y Miller, 1984); empresa de acción compulsiva por tener un departamento de planeación que le asegurara que cada uno de los movimientos que se fueran dando hubieran sido cuidadosamente planeados.

Bajo este enfoque, la necesidad de la planeación inflexible, a detalle y a largo plazo, así como la concepción del ser humano como máquina, aparecen en todo su esplendor, pues es necesario que dentro de la organización se ejerza un estricto control sobre el pensamiento y las acciones de los trabajadores; desde

esta perspectiva, el hombre no tiene deseos propios, sus partes no necesitan una acción independiente, su pensamiento, su dirección, e incluso sus propósitos, se proveen desde fuera; de la dirección.

Aquí, el principal argumento de justificación es que este tipo de planeación enfrenta mejor la contingencia y permite alcanzar resultados financieros más altos, que los logrados con sistemas más flexibles, como el sistema de aprendizaje por prueba y error.

De hecho, cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional.

En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones.

La planeación estratégica surge a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), *Estrategias Corporativas*.

En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stan-ton, 1994).

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, arquitectura de la firma, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiando con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

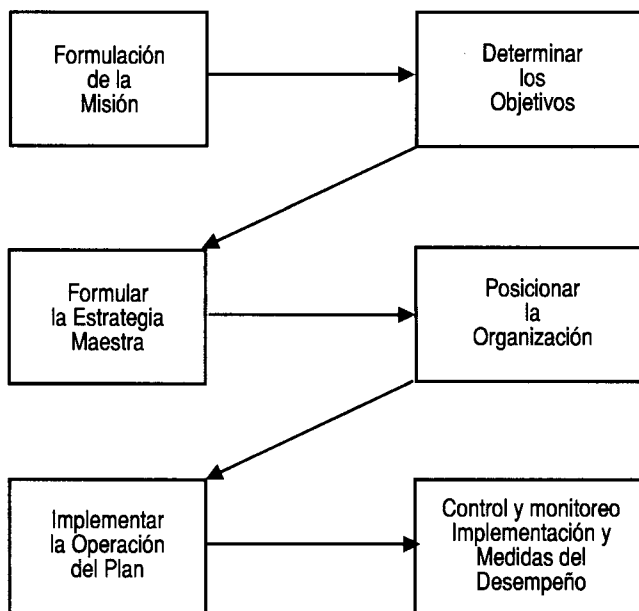
Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia en su sentido más amplio, al respecto Greg Bounds (1994) señala:

Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo.

La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la

traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

CUADRO 1



Fuente: Grosse, Robert; Kujawa Duane. *International Business Theory and Marginal Applications*. Second Edition. USA, IRWIN, 1992, p. 350.

En este modelo si bien se incluyen aspectos de control como parte integradora y en todo caso, flexibilizante del plan de negocio, el diseño de la estrategia queda sin cuestionar la falacia del concepto mismo de estrategia, que se basa en la estabilidad y no en el cambio. Es decir, la organización sigue estrategias para establecer una dirección que mejore los cursos de acción y estimule la cooperación de sus miembros en forma de directrices, pero ha fallado en el dilema de reconciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio inmersas en su entorno.

Por otra parte, al considerar la clasificación hecha por Mintzberg (1993) de las estrategias definidas como genéricas, agrupadas en cinco apartados:

- 1.- La *ubicación del negocio medular* que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.
- 2.- La *diferenciación del negocio medular* que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, apoyo a la

diferenciación y la no diferenciación. Las estrategias de alcance sin segmentación, las de segmentación por nicho y de fabricación por pedido.

3.- La *elaboración del negocio medular* con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.

4.- La *ampliación del negocio medular* con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control, así como combinadas de integración-diversificación y de retirada.

5.- La *reconsideración del negocio medular* con las estrategias de redefinición del negocio, recombicación del negocio y reubicación medular.

Nos permiten señalar, que la mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

Competencia y estrategia

Hoy sabemos que las decisiones y el comportamiento de las organizaciones se correlacionan con el incremento de la competencia entre las empresas (nivel de turbulencia), tanto en el país de origen como en el exterior, lo que genera que los productos que se fabriquen se parezcan más entre sí y proliferen en los mercados, afectando las posibilidades de éxito y reduciendo el ciclo de vida comercial.

La competencia que se da, ya no es únicamente entre productos sustitutos, sino también entre productos parecidos (bebidas gaseosas con cervezas, bebidas en base de leche con jugos o con agua simple embotellada). Inclusive, se acrecienta la competencia por el ingreso disponible de la población, generando una fuerte presión para la baja de los precios. En esta lógica, las ventajas competitivas se erosionan más rápidamente y se producen nuevas tendencias en los mercados, se ha dificultado satisfacer cabalmente las necesidades de los clientes, puesto que se sofisticaron sus deseos, tendiendo hacia productos más perfilados, con precios bajos y servicios adicionales gratuitos.

En este tipo de competencia, los productos y los servicios se llenan de atributos que bajo la óptica de los compradores, los convierten en semejantes, y cuando las diferencias son mínimas la lealtad de los clientes disminuye. A su vez, esto desencadena niveles de competencia más agresivos: las empresas realizan negocios con pérdidas, con el objeto de mantener su

producción o invadir nuevos territorios geográficos o segmentos sociales de mercado.

En ocasiones, los aspectos de innovación tanto en los procesos de producción como en el diseño del producto, pueden ayudar, pero con la reducción en el ciclo de vida comercial es más difícil recuperar la inversión. Por otro lado, los productores instalados en países de costos bajos representan una seria amenaza para las empresas situadas en países de costos altos, pues permite desarrollar la competencia con base en el precio.

Aún cuando el panorama no parece ser el más prometedor, las organizaciones más exitosas –transnacionales o globales– reconocen las ventajas de la sobrevivencia de sus marcas comerciales; de esta manera las empresas con expectativas internacionales tienen ciertas características que las hacen semejantes y acentúan los niveles de competencia que ya se han mencionado.

Dichas empresas tienden a asegurar un rendimiento adecuado de su capital invertido sobre todo en plazos largos, haciendo congruente el uso de la planeación, partiendo del conocimiento de las existencias de recursos que el país anfitrión presente. Parte importante de dichas inversiones están orientadas a desarrollar eficacia informativa para reducir el tiempo de reacción de la empresa ante los cambios en el medio, es decir, implementar elementos de flexibilidad en la toma de decisiones al tener en forma rápida y veraz la información de cada instalación productiva.

Otro aspecto que muestra este tipo de empresa es el cuidado en la asignación de los recursos, realizando estudios exhaustivos sobre la localización de las unidades productivas, sobre todo, en lo que respecta a las condiciones de clima, vías de comunicación, mano de obra disponible, agua y otros recursos naturales que puedan ser importantes en sus procesos, de tal manera que los factores que se pueden desplazar por operaciones más sencillas, como son el capital y la tecnología, se apliquen mejor.

También apoyan la investigación y el desarrollo de proyectos de nuevos productos y el análisis de los perfiles psico-sociales de los segmentos de mercado. Tratan de eludir o de negociar las restricciones gubernamentales, que tienden a entorpecer el desarrollo de sus operaciones y la obtención de sus beneficios a largo plazo, sobre todo, cuando se trata de impuestos y cuestiones relacionadas con el control de las finanzas.

Fue bajo esta visión, que algunas corporaciones decidieron no sólo abrir oficinas de representación en

lugares antes lejanos a la casa matriz y de poco interés comercial, sino incluso invertir productivamente en aquellas regiones donde los costos de operación, mano de obra, materias primas y nivel de impuestos, implicaban costos significativamente menores a los del lugar de origen y permitían obtener una posición geográfica estratégica, para el control de nuevos espacios de mercado.

Levi's y General Motors, de Estados Unidos de América; Nestlé, de Suiza y la Toyota, de Japón, son algunos ejemplos de empresas que han visualizado oportunidades estratégicas en la implantación de nuevas plantas en la vida de sus organizaciones para mejorar sus resultados bajo diversas condiciones turbulentas, como son: los impuestos, los altos costos de mano de obra, el fuerte sindicalismo, los movimientos sociales, políticos o religiosos, utilizando sus nuevas localizaciones para aumentar sus beneficios.

Simultáneamente, dichas corporaciones han desarrollado internamente varias estrategias de valor para favorecer su desempeño, Michael Tracy (1994) presenta una clasificación, reduciéndolas a tres grupos:

- 1.- *Excelencia operativa.* Cuando la empresa desarrolla una inmejorable combinación de calidad, precio y facilidad de compra, pero no innovan en servicios o productos, ni desarrollan relaciones cercanas con sus clientes.
- 2.- *Relaciones cercanas con el cliente.* Cuando la compañía establece relaciones estrechas con sus clientes y es capaz de adoptar sus productos y servicios, de acuerdo con las necesidades cambiantes de su segmento.
- 3.- *Liderazgo de producto.* Cuando la empresa desarrolla sus productos y servicios hacia un desempeño mejor, este tipo de Corporación se caracteriza por ser creativa, rápida para comercializar y autoactivarse.

Ahora bien, volvamos a la pregunta inicial, ha sido la planeación estratégica la que ha permitido el éxito de estas organizaciones o lo ha sido a pesar de ella.

Resultados y crítica de la planeación estratégica

Considerando un reporte de Miller y Cardinal (1994), orientado a realizar una síntesis de más de dos décadas de investigación sobre planeación estratégica, cuyo objetivo fue precisamente la realización de un modelo para detectar las correlaciones existentes entre la planeación y el desempeño de la firma; crecimiento y rentabilidad, en el que se postularon tres tipos de hipótesis:

- I. La planeación estratégica afecta el desempeño más fuertemente en las empresas grandes que en las pequeñas.
- II. La planeación estratégica tiene un efecto mayor en las firmas intensivas en capital que en las intensivas en trabajo, y
- III. La planeación estratégica afecta con mayor fuerza a las empresas operando en ambientes turbulentos que en el resto de las empresas.

Los resultados de dicha investigación revelaron que efectivamente, existen correlaciones positivas para señalar que la planeación influye favorablemente en el desempeño de la organización, específicamente en el crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Aún cuando se pudieron visualizar dos implicaciones adicionales, una relacionada con la planeación del crecimiento de las organizaciones, combinada con la fuerza de implementación de planeación y otra, relacionada con el tipo de industria, pues en los casos donde el sector estaba regulado la planeación tenía más efecto que en los casos de ambientes inciertos. Además, se pudo establecer que la correlación positiva se mantenía aunque el tamaño de las empresas variara o se utilizara el trabajo intensivamente.

Existen otras evidencias empíricas, como las realizadas por Laurence Rhyne (1993) en su investigación sobre 14 empresas, que muestran resultados favorables sobre la correlación existente entre la planeación estratégica y el desempeño, en dicha investigación la hipótesis se comprobó en 8 de las empresas, 5 no revelaron elementos para apoyar la hipótesis, y una mostró relación negativa entre la planeación estratégica y el desempeño.

La conclusión de Rhyne al respecto es, que las firmas con sistemas de planeación estratégica más parecida a la utilización de la administración estraté-



Foto: Archivo de la Fundación Manuel Buendía

gica, demostraron un desempeño superior en lo que se refiere a los resultados financieros a largo plazo.

Sin embargo, en los últimos años, el uso y los resultados de la planeación estratégica ha sido crecientemente cuestionado. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, autores del libro, *En Busca de la Excelencia*, incrementaron las dudas sobre el uso de los sistemas de planeación dentro de las organizaciones. De igual manera los trabajos publicados por Henry Mintzberg (1994), en su revisión sobre el concepto de estrategia, han llevado a aceptar que la estrategia emergente puede ser igual de exitosa que la estrategia deliberada, esta última como resultado de la planeación formal.

De hecho, afirma Mintzberg, toda elaboración de estrategias que pretenda ser exitosa deberá caminar sobre dos ejes, uno deliberado y otro emergente. Por ejemplo, cuando una organización tiene la necesidad de mantener una estrategia rica, flexible y con una visión personalizada no requiere un plan y hasta le puede ser perjudicial, aquí la experiencia muestra la necesidad de soltar el proceso de elaboración de estrategias en vez de sellarlo con la arbitraria formalización. Pero la historia está llena de casos de empresas que han tomado decisiones no exitosas y hasta catastróficas, basadas en campañas típicas de planeación estratégica.

Más aún, la misma historia está llena de casos de empresas que han tomado decisiones no exitosas y hasta catastróficas, basadas en campañas de planeación estratégica. Un caso reciente es el de General Electric, corporación con una amplia ramificación de negocios, tales como equipo de iluminación y transporte, motores, generadores de turbina, servicios de construcción e ingeniería, electrónicos industriales, sistemas médicos, electrodomésticos e incluso aeronáuticos. En el sector de electrodomésticos, la planeación indicaba que los espacios habitables se estaban reduciendo en dimensión y no consideraron que aún cuando las cocinas no serían muy grandes, las mujeres empleadas requerían lugares mayores donde almacenar productos y reducir las visitas al supermercado, así, la empresa empleó mucho tiempo y dinero en desarrollar aparatos electrodomésticos pequeños, mismos que tienen una demanda real muy limitada.

Otra historia semejante es la planeación implementada en Exxon (empresa dedicada fundamentalmente a la explotación del petróleo), cuando intentó realizar una diversificación de su negocio entrando en equipo eléctrico y automatización de oficinas. Mientras en la industria de los energéticos se investigaba sobre com-

bustibles sintéticos y el futuro del petróleo era incierto, la planeación de Exxon se basaba en una idea prefijada sobre precios altos y sin embargo estos cayeron, el fracaso no se hizo esperar, además, de fracasar en el objetivo de entrar en nuevos negocios donde los cambios tecnológicos eran continuos.

Así se puede señalar que en los casos en que la planeación estratégica no ha sido exitosa es posible advertir, entre otros aspectos, la rigidez del plan y la planeación sin consenso y como ya se ha mencionado, el liderazgo, la información y las políticas desarrolladas por consenso son muy importantes, no sólo como decisiones de los jefes ejecutivos y directores, sino también como elemento integrador de las operaciones de los administradores y de los trabajadores.

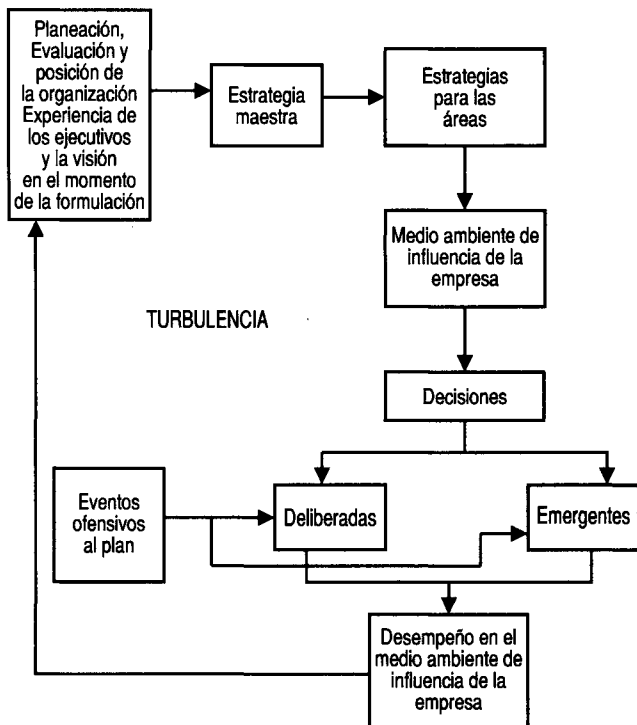
Es decir, la implicación del factor humano es un aspecto de identidad corporativa, íntimamente relacionado con la planeación, sin embargo, los estrategas visionarios señalan que no siempre pueden ser lo suficientemente astutos para pensar anticipadamente en todo, especialmente bajo la lógica de las grandes organizaciones que han separado el trabajo intelectual del manual, y que con ello rompen el enlace vital de retroalimentación que existe entre ambos.

Se puede decir entonces que los sistemas de planeación estratégica funcionan, pero sí y solamente sí, se han diseñado "correctamente", pues su eficiencia está sujeta a las limitaciones de las decisiones humanas. Inclusive los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados fallarán en los resultados deseados, sí quienes toman las decisiones se equivocan en el uso de la información y la utilizan sesgadamente, sobre todo cuando las ventajas dependen de la comunicación, de la habilidad de flexibilizar los recursos (inclusive los humanos) y de la eficacia ante las políticas gubernamentales para sostener la estrategia.

Conclusiones

En la idea de orientar respecto del uso y conveniencia de la planeación, hemos señalado el contexto actual –globalizado, turbulento– y presentado los conceptos básicos de la planeación, asimismo algunos juicios con elementos a favor y en contra de la planeación estratégica, pero el cuestionamiento sigue latente ¿Hacer planeación es útil para el desempeño de las empresas? La respuesta dependerá de la empresa en cuestión y del estilo de planeación que se ejerza. Sí como se señaló antes, se sitúa la planeación sobre dos ejes; el deliberado y el emergente, se aseguran desem-

CUADRO 2



Fuente: Elaborada por Anahí Gallardo V. y Arturo Sánchez M. (1995).

peños más favorables, sobre todo si se utiliza el eje deliberado bajo la visión del negocio y la posición de la empresa; y el eje emergente, considerado como el elemento táctico que crea la empresa para sobrevivir en las turbulencias de los momentos del mercado. De ser así, los nuevos cuestionamientos se concentrarán en la forma de combinar los dos ejes y en señalar cuál camina primero, si el deliberado se construye a partir del emergente, o bien, es el emergente el que actualiza la posición de la empresa en el ambiente de mercado.

Es evidente que en este trabajo no están todas las repuestas pero deseamos terminar esbozando dos hipótesis de investigación para trabajos posteriores:

- I. El desarrollo de los sistemas de información ha permitido el surgimiento de una nueva generación de consultorías de apoyo a las empresas, ya no en el sentido de planeación, sino en la toma emergente de decisiones y es ésta la salida de las empresas al problema de la planeación, ante la turbulencia del medio ambiente de negocios y la dificultad de establecer los dos ejes (deliberado y emergente) desde el interior de sus operaciones.
- II. Las propuestas de flexibilización de algunas empresas exitosas para aligerar la producción, son parte de la concepción de nuevas formas de organización y posibilitan la conformación de la empresa creativa, como solu-

ción al problema de la combinación de los dos ejes (deliberado y emergente) ante la imposibilidad de dar soluciones planeadas.

Bibliografía

- Ansoff, H.I. *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill. 1965.
- Berra, Mariella. *Ripensare la tecnologia. Informatica, occupazione e sviluppo regionale*. Edit Bollati Boringhieri. 1995.
- Bounds, Greg. *Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm*, U.S.A. Edit Mc Graw Hill Series Management. 1994.
- Burns, T. y G. Stalker. *The Management of Innovation*. London: Tavistock. 1961.
- Castells, Manuel. *Innovazione tecnologica e sviluppo regionale en Ripensare la tecnologia. Informatica, occupazione e sviluppo regionale*. Edit Bollati Boringhieri. 1995.
- Cardinal, Laura y Chet, Miller. "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No 6, 1994.
- Child, J. *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*. Sociology, Vol. 6, 1972.
- Child, J. *Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance, Part II - A Contingency Analysis*, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975.
- Dill, W.R. *Environment as an influence on Managerial Autonomy*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, 1958.
- Duncan, R. *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972.
- Emery, F.E., Trist, E. L. *The Casual Texture of Organizational Environments*. *Human Relations*, Vol. 18, 1965.
- Gallardo, Anahí. *Interacción ambiente y organización*. Reporte de investigación DCSH UAM-Azcapotzalco. 1994.
- Gillespie, D.F. y Mileti, D.S. *Organizational Adaptations to Changing Cultural Contingencies*. *Sociological Inquiry*, 46, 1976.
- Grosse, Robert y Duane, Kujawa. *International Business, Theory and managerial applications*. U.S.A., Irwin (second edition), 1992.
- Jurkovich, R. *A Core Typology of Organizational Environments*. *Administrative Science Quarterly*, September, Vol. 19, No. 3, 1974.
- Khandwalla, P.N. *Environment and its Impact on the Organizations*, 2, 1972.
- Lawrence, P.R. y J.W. Lorsch. *Organization and Environment*. *Home-wood*, 1, 11: Irwin, 1967.
- McCann J.E. y J. Selsky. *Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments*. *Academy of Management Review*, 9/3. 1984.
- Mintzberg, Henry. *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.
- Miller, D., Kets de Vries y Toulouse, J.M. *Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment*. *Academy of Management Journal*, 25, 2, 1982.
- Osborn, R., y J. Hunt. *Environment and Organization Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 1974.
- Stanton, William, Michael, Etzel. *Fundamental of Marketing*, U.S.A., Mc Graw Hill, 1994. (tenth. Ed.)
- Tracy Michael. *The Discipline of Market Leaders*, U.S.A., Addison Wesley, 1995.
- Terreberry, S. *The Evolution of Organizational Environments*. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1968.
- Toffler. *Future Shock*. New York, NY: Random House. 1970.
- Wildavsky, A. *If Planning Is Everything, Maybe It's Nothing*. *Policy Sciences*, 4, 1973.
- Yip George. *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva*. Colombia, Norma. 1994.