

# LOS PROCESOS DOMINANTES EN LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES: UN APROXIMACIÓN TEÓRICA

Inmaculada Galván Sánchez  
Margarita Fernández Monroy

## RESUMEN

Como consecuencia del carácter dinámico del entorno actual, las organizaciones se han visto en la obligación de buscar nuevas formas de competir en el mercado y adaptarse a las distintas demandas de los clientes. La formación de redes, tales como las organizaciones virtuales, constituye una alternativa válida para hacer frente a esta situación. Organizar virtualmente es considerado, en gran medida, como un atributo estratégico que puede caracterizar a cualquier organización. El principal propósito de este trabajo es analizar qué enfoque o escuela de pensamiento explica el proceso estratégico en las organizaciones virtuales, esto es, identificar los procesos de formación de estrategias que caracteriza la toma de decisiones en las organizaciones virtuales, partiendo de sus características generales.

## 1. INTRODUCCIÓN

A medida que el mercado demanda un menor tiempo de respuesta a los cambios del entorno y una mayor adaptación a las distintas necesidades de los clientes, se ha producido un reconocimiento creciente de la necesidad de nuevas formas de cooperación flexible. Como señala Zimmermann (1997), aunque la cooperación entre empresas supone una estrategia organizativa adecuada para operar en un contexto como es el actual, sería conveniente añadir el dinamismo como requisito estructural básico para reaccionar a las condiciones cambiantes del entorno. Este fenómeno propicia que las empresas decidan externalizar aquellos procesos que no son clave, lo que puede conducir a la fragmentación de las organizaciones. De este modo, las estructuras virtuales surgen como un concepto organizativo que permite atender las nuevas necesidades del mercado y salvar las limitaciones de la empresa.

En este nuevo clima de negocios, la organización virtual es el elemento clave en el desarrollo de organizaciones ágiles en un entorno global (Bremer *et al.*, 1995; Goldman *et al.*, 1995; Zimmermann, 1997), particularmente en el caso de pequeñas y medianas empresas (Erben y Gersten, 1997; Kocian, 1997; Schertler, 1998). En tal sentido, es necesario destacar que son especialmente las pequeñas y medianas empresas quienes carecen de los recursos suficientes para afrontar estos retos por sí mismas (Erben y Gersten, 1997; Zimmermann, 1997; Amberg y Zimmermann, 1998; Rautenstrauch, 2002) y, por este motivo, se ha de recurrir a soluciones organizativas que les permitan alcanzar el tamaño adecuado y ampliar los recursos disponibles, sin que ello implique estar sujeto a la inflexibilidad característica de las empresas de gran tamaño (Zimmermann, 1997). Precisamente, para estas grandes empresas resulta muy costoso mantener todas las capacidades necesarias en el proceso de creación de valor para responder a los rápidos cambios del mercado que afectan a su actividad de producción (Erben y Gersten, 1997), de manera que es probable que estas empresas se concentren en ciertas capacidades distintivas, utilizando recursos externos para las actividades restantes. De este modo, la flexibilidad de la organización tradicional se incrementa a través del uso de organizaciones virtuales (Vickery, 1994). En efecto, la existencia de TIC sofisticadas proporcionan a las organizaciones una mayor flexibilidad en sus relaciones mediante una mayor interconectividad, lo que ha posibilitado y animado la formación de posiciones virtuales dentro de la organización (Vickery, 1994). Así, las

organizaciones se están convirtiendo en organizaciones virtuales al objeto de responder a este entorno dinámico (e.g., Mackenzie, 1986; Mowshowitz, 1994).

En cualquier caso, y como apuntan diversos autores (e.g., Porter y Fuller, 1986; Geringer, 1991; Kanter, 1994; Fernández, 1996; Child y Faulkner, 1998; Navas y Guerras, 1998), es preciso enfatizar la idea de que es importante que los socios de la cooperación no sólo sean mutuamente complementarios, sino que realmente se necesiten el uno al otro, de manera que dicha alianza facilite su acceso a una fuente de ventaja competitiva. En efecto, en palabras de Navas y Guerras (1998:440), “[...] el éxito de la red organizativa radica en su complementariedad en el sentido de que no interesa sólo ser competitivos como unidad, sino en la globalidad de la red, en la complementariedad del valor añadido de cada una de las unidades de la red en su conjunto”, si bien estos autores destacan que, para ser competitiva, es preciso que se integren adecuadamente las distintas funciones que realizan los socios participantes.

De este modo, a la hora de seleccionar a los socios de la alianza es preciso considerar dos cuestiones fundamentales: el ajuste estratégico y el ajuste cultural (Child y Faulkner, 1998). Respecto al logro del ajuste estratégico, estos autores destacan la necesidad de que la cadena de valor conjunta resultante de la cooperación posibilite el desarrollo de ventajas competitivas para los socios, lo que requiere que los activos aportados sean complementarios y proporcionen sinergias. Asimismo, resaltan la importancia de los factores culturales en el desarrollo de una alianza y afirman que una actitud de comprensión de las diferencias culturales y un deseo de compromiso respecto a los problemas culturales pueden ser vitales para la eficacia de la colaboración.

Partiendo de las anteriores consideraciones, el principal objetivo de este trabajo será analizar qué procesos de formación de estrategias dominan en la toma de decisiones de las organizaciones virtuales, para lo cual que se fundamenta el análisis sobre la base de sus características generales. En este sentido, el presente trabajo queda estructurado como sigue: en primer lugar, se analiza la organización virtual desde diversas perspectivas de estudio y se describen los principales elementos de su conceptualización; a continuación, se plantean los diferentes enfoques o perspectivas teóricas que describen los procesos de dirección estratégica, y, por último, se procede a determinar qué procesos de formación de estrategias dominan en la toma de decisiones de las organizaciones virtuales, partiendo de sus características generales.

## 2. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL: PERSPECTIVAS DE ESTUDIO Y CONCEPTUACIÓN

La organización virtual ha sido conceptualizada en la literatura desde diversos puntos de vista. En este sentido, resulta interesante analizar los trabajos de autores como Sieber (1997), Zimmermann (1997) y Saabeel *et al.* (2002), que identifican dos perspectivas de estudio de la organización virtual, según la conceptualización que se lleve a cabo de la misma. Así, una perspectiva supone la consideración de la organización como una estructura o sistema integrado de elementos interrelacionados, mientras que la otra se basa en el énfasis de la eficacia y eficiencia como objetivos centrales de organizar virtualmente, lo que implica atribuir a la organización virtual un sentido estratégico. Concretamente, Zimmermann (1997) presenta el análisis de la organización virtual desde un enfoque que denomina institucional y otro que denomina funcional. Desde la *perspectiva institucional*, la organización virtual es una combinación de empresas independientes que aportan sus capacidades distintivas, siendo el uso de la tecnología un elemento clave en dicha organización. Por su parte, la *perspectiva funcional* supone considerar la virtualidad como un atributo estratégico de toda organización.

Paralelamente, Saabeel *et al.* (2002) presentan estos dos enfoques de análisis de la organización virtual como la perspectiva de estructura y la perspectiva de proceso, en función de que su conceptualización se centre en los componentes básicos de la organización virtual y sus propiedades, o en el comportamiento de la organización virtual como propuesta estratégica, respectivamente. Según el

primer enfoque, la *perspectiva de estructura*, la organización virtual se considera un tipo de cooperación (e.g., red, alianza) entre organizaciones, empresas, grupos o individuos, tal y como se puede observar en las múltiples definiciones de organización virtual que comienzan afirmando que es ‘una red entre organizaciones o individuos’, y que algunos autores también describen como una combinación de capacidades distintivas o actividades. Así, por ejemplo, Davidow y Malone (1992) se refieren a la organización virtual en términos de patrones de información y relaciones, y supone elaborar productos virtuales mediante una red sofisticada de información, en la que participan no sólo empleados altamente cualificados de la empresa, sino también proveedores, distribuidores, vendedores e, incluso, consumidores. Sin embargo, Byrne *et al.* (1993) proponen un concepto más concreto al considerar la organización virtual como una red temporal de empresas independientes unidas por tecnología de información para compartir habilidades, costes y acceso a los mercados de cada uno. A su vez, en la literatura también se encuentran otros trabajos en los que se aplica la idea de organización virtual no sólo a las dependencias o relaciones interorganizativas (entre organizaciones-socio) sino también a las intraorganizativas (Bultje y Van Wijk, 1998).

Por otro lado, la *perspectiva de proceso* hace referencia a que la organización virtual, ante cambios en el entorno interno o externo que puedan afectar la eficiencia en el logro de objetivos, responde cambiando su propio estado o el de su entorno. Es lo que Venkatraman y Henderson (1998:34) definen como ‘organizar virtualmente’, que describen como “[...] un método estratégico que centra especialmente su atención en la creación, cuidado y desarrollo de los activos intelectuales y de conocimiento clave, mientras obtiene los activos materiales y tangibles en una compleja red de relaciones”. A su vez, Syler y Schwager (2000:1.699) apoyan esta idea al afirmar que la organización virtual “[...] no es una organización, sino más bien una estrategia para organizar los elementos de la cadena de valor o una característica de un enfoque organizativo”. En definitiva, siguiendo un planteamiento más genérico, como es el de Mowshowitz (1994, 1997), la organización virtual se entendería como una forma de estructurar y dirigir actividades orientadas a los objetivos.

El cuadro 1 recoge a modo de resumen algunas ideas básicas que fundamentan la noción de organización virtual presentes en la literatura, agrupando a los autores según sean partidarios del enfoque de estructura o del de proceso en el estudio de dichas organizaciones, tal y como se han descrito con anterioridad.

**Cuadro 1.** Perspectivas de análisis de la organización virtual: estructura *versus* proceso

PERSPECTIVA	AUTOR/ES <sup>a</sup>	IDEA FUNDAMENTAL
ESTRUCTURA	Byrne <i>et al.</i> (1993) Strader <i>et al.</i> (1998) Van Aken <i>et al.</i> (1998)	Red
	Grenier y Metes (1995) Wildeman (1998)	Alianza
	Mertens <i>et al.</i> (1998) Wüthrich y Phillips (1998)	Forma de cooperación
	Goldman <i>et al.</i> (1995)	Combinación de capacidades básicas
	Davidow y Malone (1992)	Combinación de actividades
	<i>Travica</i> (1997)	Grupo de individuos u organizaciones
PROCESO	Venkatraman y Henderson (1998) <i>Sieber</i> (1997, 1998)	Enfoque estratégico

Mowshowitz (1994, 1997)	Enfoque de dirección
Hale y Whitlam (1997)	Cambio continuo e institucionalizado
Zimmermann (1997)	Enfoque funcional (atributo)
Katzy (1998)	Acción o habilidad
Syler y Schwager (2000)	Estrategia

<sup>a</sup> En *cursiva* aparecen las referencias añadidas.

Fuente: Elaborado a partir de Saabeel *et al.* (2002:5)

Varios autores (*e.g.*, Sieber, 1997, 1998; Venkatraman y Henderson, 1998; Syler y Schwager, 2000; Criado, 2001) describen la ‘virtualidad’ como una capacidad o característica que posee cualquier organización en mayor o menor grado, lo que parece apoyar la perspectiva funcional desarrollada por Zimmermann (1997). No obstante, como este autor pone de relieve, “[...] es más probable que las organizaciones con las características institucionales descritas alcancen los objetivos perseguidos con la construcción de empresas virtuales” (Zimmermann, 1997:4). En este sentido, se considera preciso centrar brevemente la atención sobre la idea de virtualidad en términos de la habilidad de una organización para obtener y coordinar de forma congruente las capacidades distintivas a través del diseño de procesos de creación de valor, que implica recursos tanto internos como externos, al objeto de entregar un valor superior y diferenciado al mercado (Sieber, 1998; Venkatraman y Henderson, 1998). Esto supone que una organización desarrolla sus actividades básicas, mientras que consigue las capacidades no básicas del exterior, es decir, de otras organizaciones con las que constituye la corporación virtual. El objetivo es lograr diferenciarse en el mercado mediante un mejor desempeño. De este modo, se pretende ampliar el alcance de la eficacia y eficiencia a varias organizaciones, produciendo las denominadas situaciones ‘ganar-ganar’ en los acuerdos entre empresas, que favorecen la cohesión entre los socios de la organización virtual.

En definitiva, puede deducirse que parece preferible estudiar la organización virtual desde un enfoque estratégico y considerar la virtualidad como un posible atributo de toda organización. Ahora bien, la aplicación de esta perspectiva se concreta finalmente en la configuración de una red de socios que aportan capacidades distintivas complementarias, donde la tecnología es una herramienta que facilita el desarrollo del modelo, siendo, todos ellos, elementos definitorios de la perspectiva estructural de la organización virtual. En efecto, Syler y Schwager (2000) argumentan que la organización virtual no es una organización, sino una estrategia para organizar los elementos de la cadena de valor o una característica de un enfoque organizativo, y sugieren, al mismo tiempo, que la organización virtual es la forma organizativa que muestra un mayor grado de flexibilidad y sinergia. Como señalan Saabeel *et al.* (2002), la combinación de estos dos enfoques proporciona a la dirección de una organización virtual una mejor perspectiva sobre cómo organizar relaciones externas en un entorno tan dinámico. Así, se considera que éste ha de ser el punto de vista del que partir a la hora de realizar una conceptualización más descriptiva de la organización virtual, aunque ello no implica aceptar la idea de la organización virtual como forma organizativa institucionalizada.

Bajo esta consideración, en la literatura se observan abundantes definiciones de lo que se entiende por organización virtual (*e.g.*, Goldman *et al.*, 1995; Hedberg *et al.*, 1997; Sieber, 1997; Jägers *et al.*, 1998; Venkatraman y Henderson, 1998; DeSanctis y Monge, 1999; Criado, 2001; Franke,

2002; Saabel *et al.*, 2002), cada una de ellas enfatizando distintos aspectos o perspectivas. Sobre la base de las diversas concepciones desarrolladas por los autores más relevantes en este contexto de estudio, se propone la siguiente definición de esta configuración organizativa:

*La organización virtual es una red de organizaciones legalmente independientes que, sobre la base de la cooperación y apoyada por el uso de las tecnologías de información y comunicación, pretende alcanzar un objetivo específico y aprovechar así una oportunidad de mercado durante el tiempo que económicamente sea justificable.*

El carácter relativamente genérico de la definición propuesta responde a la necesidad de considerar las diferencias detectadas en la literatura respecto a los elementos que fundamentan la noción de organización virtual. En este sentido, cabe destacar la idea de que este modo de ‘organizar virtualmente’ a través de la actuación conjunta de agentes independientes tiene por objeto la consecución de un propósito de negocio común y, en un entorno de colaboración, explotar una determinada oportunidad. Para ello, los socios participantes en esta red de cooperación comparten sus recursos y capacidades, así como el acceso al mercado, durante el tiempo que se estime necesario (e.g., hasta que el objetivo se alcanza o la organización deja de ser eficaz), lo que conlleva que la dimensión temporal de la organización virtual viene marcada por las características propias de la oportunidad a explotar. Por otra parte, el uso de las TIC constituye otro de los elementos definitorios de la organización virtual, si bien, tal y como se describirá con posterioridad, se parte de su consideración como un medio que facilita la virtualidad.

Como se puede apreciar, en la definición propuesta se combinan las dos perspectivas de análisis de la organización virtual: la perspectiva de estructura y la de proceso, aunque el énfasis se hace en ésta última, dado que apoya la idea de que la virtualidad implica una alternativa estratégica. Precisamente, esta visión constituye el eje central de este trabajo, siendo el propósito fundamental analizar qué procesos de formación de estrategias dominan en la toma de decisiones de las organizaciones virtuales, partiendo de sus características generales.

### 3. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE PROCESOS ESTRATÉGICOS

Más allá de los esquemas de clasificación de los trabajos de investigación sobre estrategia que distinguen entre “contenido” y “proceso” o entre “formulación” e “implementación” de estrategias, algunos autores han intentado relacionar el criterio de clasificación con los principios que subyacen en las distintas contribuciones a la dirección estratégica (e.g., Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.*, 1998; Rouleau y Séquin, 2001). De este conjunto de clasificaciones destaca el esquema de las diez escuelas de pensamiento desarrollado por Mintzberg (1973), Mintzberg (1990) y Mintzberg *et al.* (1998), al ser una de las clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca una gran parte de los desarrollos realizados en el campo.

El trabajo publicado por Henry Mintzberg en 1973, y mejorado en el año 1990 analiza los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas. La clasificación propuesta por este autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas (véase cuadro 2).

## **Cuadro 2.** Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento

La formación de estrategias como...

- Un proceso *conceptual*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *diseño*.
- Un proceso *formal*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la *planificación*.
- Un proceso *analítico*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *posicionamiento*.
- Un proceso *visionario*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del “*entrepreneurship*”.
- Un proceso *mental*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *cognitiva*.
- Un proceso *emergente*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *aprendizaje*.
- Un proceso de *negociación*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *política*.
- Un proceso *colectivo*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *cultural*.
- Un proceso *reactivo*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *entorno*.
- Un proceso *de transformación*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la *configuración*.

Fuente: Mintzberg (1990)

Estas diez escuelas presentadas por Mintzberg se pueden agrupar de la siguiente forma: (a) las escuelas prescriptivas, donde se clasifican las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento; (b) las escuelas descriptivas, encontrándose en este segundo grupo las escuelas del *entrepreneurship*, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno; y (c) finalmente, las escuelas integradoras, una tercera categoría donde, hasta el momento, Mintzberg incluye únicamente la escuela de la configuración. La escuela de la configuración es la única escuela de carácter integrador tanto para Mintzberg (1990) como para Mintzberg *et al.* (1998) y Mintzberg y Lampel (1999).

A raíz de la clasificación de las escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg, varios autores han desarrollado una serie de clasificaciones alternativas o complementarias que intentan ampliar la investigación realizada al respecto. Por ejemplo, Chaffee (1985), Bailey y Johnson (1992), Elfring y Volberda (2001). Para nuestro trabajo de investigación nos vamos a centrar en las propuestas por Mintzberg (1990) y Bailey y Johnson (1992), ya que son las clasificaciones que más tipologías abarcan y son en las que se han basado el resto de reagrupaciones que aparecen en la literatura,

Bailey y Johnson (1992) establecieron seis perspectivas de proceso estratégico alternativas a las propuestas por Mintzberg. Con respecto a las perspectivas descritas por estos autores, debemos destacar que surgen a raíz de un reagrupamiento de las diez escuelas establecidas por Mintzberg. A medida que vayamos describiendo las alternativas de Bailey y Johnson (1992) iremos comprobando que tienen una correlación directa con las descritas por Mintzberg. En este sentido, podemos llegar a afirmar que el objetivo de dichos autores era mejorar y sintetizar las escuelas de Mintzberg.

En primer lugar, Bailey y Johnson (1992) describen la perspectiva de la “planificación”. Esta perspectiva describe al proceso estratégico como un proceso intencionado y deliberado, que se

desarrolla de una forma racional a través de unas normas establecidas. Para desarrollar este tipo de proceso la empresa se apoyará en los procedimientos lógicos y secuenciales que existan dentro de la misma, en planes y sistemas de control analíticos que siguen una normativa concreta. Aplicando este tipo de proceso la estrategia resultante está totalmente definida (*full-blown*) y se caracteriza por ser mecanicista. La empresa se centrará en realizar un análisis sistemático del entorno y de ella misma, con el fin de generar opciones estratégicas y seleccionar la que maximice el beneficio de la empresa. Los directivos se preocuparán de formular objetivos estratégicos y los planes de actuación para conseguirlos y, a continuación, pasarán a implementarlos de una forma lógica. En segundo lugar, Bailey y Johnson proponen la perspectiva “incremental” para el desarrollo del proceso estratégico. Esta escuela considera que dicho proceso tiene carácter iterativo, emergente y experimental. Por lo tanto, la estrategia surgirá de un proceso que se irá repitiendo a lo largo de su formación. La estrategia surge al relacionar los conocimientos obtenidos en el pasado para “redefinir” las soluciones esperadas. El directivo desarrolla un sistema de “*learning by doing*” lo que implica realizar tareas de experimentación para luego con posterioridad implementar las soluciones más exitosas. A medida que cambia el entorno, tendrán que ir cambiando las estrategias desarrolladas. La idea de la existencia de una “perspectiva incremental” en la formación de estrategias ha sido defendida por autores como Quinn (1980), Lyles, (1981), Chaffee (1985), Johnson (1987), Quinn y Voyer (1997).

En tercer lugar, dentro de las escuelas de Bailey y Johnson (1992) se encuentra la “perspectiva política” para la formación de estrategias. Esta perspectiva contempla el proceso estratégico como un proceso de negociación que desarrolla la empresa tanto interna como externamente. En este caso entran en juego los objetivos personales de los grupos de interés externos e internos a la organización. La estrategia, por tanto, dependerá de las coaliciones y alianzas de dichos grupos de interés, y resultará de las negociaciones realizadas entre los mismos. Por lo tanto, la estrategia se considera una estrategia colectiva, que se ha logrado después del consenso entre todas las partes interesadas. En este proceso estratégico, variables como la información, el poder o la influencia de cada grupo, las alianzas y las redes desarrolladas por los mismos, son clave para llegar a formular una estrategia empresarial. Cyert y March (1963), Narayanan y Fahey (1982), entre otros, han descrito la idea de que la formación de estrategias sigue un proceso político de negociación.

En cuarto lugar, se describe la “perspectiva cultural”. Teniendo en cuenta la denominación que han utilizado los autores podemos determinar que este proceso estratégico se basa en el concepto de cultura empresarial. Este proceso se caracteriza por ser colectivo y se basa en la existencia de marcos de referencia compartidos por los miembros de la organización. Los directivos de la empresa se verán influenciados por las creencias y la cultura de “cómo se hacen las cosas aquí”. Autores como Johnson (1987) y Bryson (1995) le han concedido mucha importancia a esta perspectiva dentro de sus investigaciones sobre el proceso de formación de estrategias. A continuación pasamos a describir la “perspectiva visionaria”. Bajo esta estrategia los autores definen el proceso estratégico como un proceso visionario. En este proceso el líder establece un marco para la toma de decisiones con el conocimiento exacto de cuál es su deseo de posicionar a la empresa en un futuro. Considerando esta perspectiva para el desarrollo de estrategias, la intuición y el poder institucional del líder juegan un papel primordial. La “perspectiva visionaria” considera que la estrategia está en la mente del líder o fundador de la empresa, el cual tendrá que desarrollarla enfrentándose a la realidad o a la experiencia obtenida en el pasado. La estrategia quedará definida cuando el líder de la empresa convierta la intención que está en su mente en una realidad para la empresa. La idea de una perspectiva visionaria como proceso para la formación también fue defendida por Jacques y Clement (1991), y fue desarrollada por Ackoff (1993), con posterioridad a Bailey y Johnson.

Por último, en sexto lugar, los autores presentan la “perspectiva del entorno”. Esta perspectiva desarrollada a raíz de la idea planteada por Hannan y Freeman (1989), entre otros, se basa en considerar al proceso estratégico como un proceso reactivo y determinista. En este sentido se considera que existen barreras que restringen la formación de estrategias, y que para elaborarla la empresa tendrá

que considerar estas limitaciones que impone un entorno no controlado. Por lo tanto, la estrategia surgirá como respuesta a las opciones que plantea el entorno. La estrategia es restrictiva, prescriptiva y no intencionada, sino que se contempla simplemente como la respuesta que da la empresa a las variaciones del entorno. La limitación más importante que se ha planteado es que la empresa no controla qué es lo que quiere, y sólo actúa reaccionando a lo que el entorno le presenta.

Considerando de forma conjunta la clasificación sobre procesos estratégicos propuestas por Mintzberg (1990) y por Bailey y Johnson (1992), podemos afirmar que las mismas tienen muchos puntos en común. Cada una de las escuelas de Bailey y Johnson (1992) pueden relacionarse con las escuelas defendidas por Mintzberg (véase cuadro 3). A la hora de establecer los vínculos entre las diferentes propuestas de procesos de formación de estrategias no nos hemos centrado en ninguna de las clasificaciones en su estado puro, sino que hemos considerado oportuno proponer una clasificación propia sobre la base principal de las propuestas de Bailey y Johnson (1992).

**Cuadro 3.** Relación de las clasificaciones de los procesos de formación de estrategias

<b>Escuelas de Mintzberg (1990)</b>	<b>Perspectivas de Bailey y Johnson (1992)</b>	<b>Clasificación Propia</b>
Diseño Planificación Posicionamiento	Perspectiva de la planificación	Perspectiva de la planificación
<i>Entrepreneurship</i>	Perspectiva visionaria	Perspectiva visionaria
Cognitiva	Sin correspondencia	Perspectiva cognitiva
Aprendizaje	Perspectiva incremental	Perspectiva del aprendizaje
Política	Perspectiva política	Perspectiva política
Cultural	Perspectiva cultural	Perspectiva cultural
Entorno	Perspectiva del entorno	Perspectiva del entorno
Configuración	Sin correspondencia	Perspectiva de la configuración

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar nuestra propuesta coincide prácticamente con las perspectivas establecidas por Bailey y Johnson (1992), salvo en tres pequeñas excepciones. En primer lugar, estos autores denominan “perspectiva incremental” a la perspectiva que describe la formación de la estrategia como un proceso de aprendizaje, pero nosotros hemos decidido mantener la denominación establecida por Mintzberg (1973) “perspectiva del aprendizaje” ya que consideramos que la característica más importante que define esta perspectiva es que la estrategia surge como resultado de un proceso de aprendizaje. En segundo lugar, Bailey y Johnson (1992) no consideran en su propuesta la existencia de una perspectiva cognitiva, en cambio en nuestra clasificación propia nosotros hemos decidido incluirla y se corresponde totalmente con la escuela cognitiva descrita por Mintzberg (1973). Por último, en nuestra clasificación propia recogemos la perspectiva de la configuración, la cual no es descrita en las alternativas propuestas por Bailey y Johnson (1992).

En este sentido, cuando pasemos a relacionar, en el siguiente apartado, los enfoques teóricos de los procesos estratégicos con las características de las organizaciones virtuales, con el fin de no llegar a ser reiterativos, utilizaremos como marco de referencia la clasificación propia que hemos adaptado de Bailey y Johnson (1992), recogida en el cuadro 3.

## 4. PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES

Considerando todas las aportaciones recogidas con anterioridad sobre procesos estratégicos y organizaciones virtuales, pasamos en este epígrafe a determinar qué procesos de formación de estrategias dominan en la toma de decisiones de las organizaciones virtuales, partiendo de sus características generales.

Según el planteamiento de Hedberg y Olve (1997), los elementos que mantienen unidas a las organizaciones virtuales son principalmente cinco: (1) el fondo común de recursos económicos, y otros recursos que requerirían capital financiero; (2) la infraestructura compartida, como la tecnología de información, sistemas de entrega, almacenes, procedimientos, procesos, etc.; (3) las capacidades compartidas, expresadas en términos de recursos humanos, habilidades, acceso a las redes, información, conocimiento, etc.; (4) la construcción de confianza mutua entre los socios y participantes individuales del sistema imaginario, y (5) la construcción de relaciones, confianza e identidad desde el mercado hacia la organización.

En esta misma línea, al apoyarnos en la concepción de la organización virtual como una coalición, se pone de manifiesto otra característica importante de organizar virtualmente: la difusa distinción entre competencia y cooperación. Así, todas las empresas están posicionadas en una red de recursos y simultáneamente desempeñan funciones de competencia y cooperación (Venkatraman y Henderson, 1998), por lo que, para mantener su eficacia, es preciso que tales formas organizativas equilibren estas dos fuerzas catalíticas (Balint y Kourouklis, 1998). En definitiva, se considera fundamental que en las organizaciones virtuales la comunicación se diseñe para apoyar una cultura de colaboración o cooperación (Hedberg y Olve, 1997). Además, en palabras de Criado (2001:298), “El establecimiento de una [organización virtual] requiere la puesta en práctica de una serie de mecanismos de coordinación diferentes de los de la jerarquía o los mercados. Estos mecanismos no están basados en la autoridad ni en el oportunismo; sino en el liderazgo, en la responsabilidad compartida (cooperación) y, sobre todo, en la confianza”. En definitiva, la confianza constituye un elemento importante que crea capital intelectual y conduce a la organización virtual al éxito (Hedberg y Olve, 1997). Estos autores consideran que la construcción de la confianza mutua es el elemento de unión de los socios participantes en una organización imaginaria o virtual, siendo fundamental la construcción de las relaciones, confianza e identidad desde el mercado y hacia la organización.

A raíz de los elementos destacados por estos autores y comparándolos con los factores principales de las escuelas de proceso estratégico, podemos establecer, en un primer momento, que estas características se corresponden principalmente con la formación de estrategias de la escuela política y, concretamente, dentro de la orientación macropolítica. Mintzberg y Lampel (1999) describen a la organización bajo la escuela macropolítica, como un ente que usa su poder sobre otras y entre sus socios en alianzas, empresas conjuntas y otras relaciones de red para negociar estrategias colectivas en su propio interés. Por lo tanto, las organizaciones que se ajustan al modelo macropolítico de formación de estrategias, tenderán a desarrollar estrategias a raíz de un proceso de negociación que desarrolla la empresa tanto interna como externamente (Bailey y Johnson, 1992). Estas características de la escuela macropolítica están presentes en las organizaciones virtuales, en la medida en que la estrategia basada en la negociación implica la confianza y el compromiso de las partes en que los acuerdos alcanzados se cumplan. Además, la escuela macropolítica considera que las redes entre socios y otros grupos de interés ayudan a establecer coaliciones (acuerdos de cooperación) que faciliten la consecución de objetivos particulares (Bailey y Johnson, 1992). Desde esta perspectiva podemos considerar que en el proceso de formación de estrategias de las organizaciones virtuales domina la escuela política, específicamente la macropolítica.

Por su parte, Zimmermann (1997) establece que la dirección de las empresas virtuales debe centrarse en construir una cultura empresarial especial, sustentada en la confianza, así como estimular la cooperación de sus participantes. De hecho, Mirabell (1999) señala que la organización virtual se

basa en la confianza, el compromiso y la complicidad, que se crea para alcanzar una gran flexibilidad y capacidad de respuesta. Más concretamente, Zimmermann (1997) enfatiza que la dirección de una organización virtual debe atender principalmente tres tareas. En primer lugar, es de gran importancia cultivar una cultura empresarial basada especialmente en la confianza, la responsabilidad, los valores comunes y la transparencia. Dado que las empresas virtuales apenas institucionalizan mecanismos de gobierno centrales con el fin de facilitar la máxima flexibilidad y creatividad, es preciso cultivar una cultura especial para compensar la pérdida de funciones centrales. En segundo lugar, se requiere desarrollar reglas y estándares fundamentales de la cooperación, que deberán evolucionar con el tiempo. Esta actividad es necesaria debido a que una cultura empresarial excelente no es capaz de regular suficientemente la colaboración de las empresas-socio. Por último, es necesario impulsar la cooperación de forma permanente, dado que la cooperación entre personas basada exclusivamente en reglas y en una cultura empresarial no es suficiente. Un requisito previo es el establecimiento de condiciones generales adecuadas que faciliten la cooperación, e incluso la transmisión de confianza y valores comunes así como la ejecución de las reglas.

Partiendo de las características de la organización virtual destacada por Zimmermann (1997) y Mirabell (1999), más allá de los procesos de negociación, la cultura es un factor determinante. Considerando este elemento y destacando la variable cultura como un componente principal en las organizaciones virtuales, podemos relacionar estos procesos estratégicos, en primera instancia, con la escuela cultural propuesta por Mintzberg (1990). Como se ha detallado con anterioridad, la escuela cultural comparte con las organizaciones virtuales en que ambas consideran primordial el sentido de colectividad. En este sentido se destaca que en la organizaciones virtuales tenderán a desarrollar procesos estratégicos donde la cultura actúe como factor de negociación y, en la medida en que la cultura esté asumida y compartida entre los miembros de la organización, entonces se podrán desarrollar compromisos y relaciones de confianza, reguladas por unas normas que faciliten la cooperación, pero que se basen en los aspectos culturales compartidos por todos los socios y su red. Desde esta perspectiva cultural (Mintzberg, 1990) la formulación de estrategias se convierte en la dirección del sentido de colectividad. De tal forma que la formulación de le estrategia es fundamentalmente un proceso de comportamiento colectivo, basado en las creencias compartidas por los miembros de la organización (Mintzberg *et al.*, 1998). Estas importantes características de la escuela cultural, se ven reflejadas en los factores determinantes de las organizaciones virtuales, dónde la colectividad y la cooperación son fundamentos básicos para la existencia de la organización virtual. Esta argumentación nos lleva a concluir que en el proceso de formación de estrategias de las organizaciones virtuales también se ve influido por la escuela cultural.

No obstante, todo lo argumentado hasta ahora, en los últimos años ha ido adquiriendo importancia el concepto de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Tyler, 2001; Zollo y Winter, 2002). En este sentido, Teece *et al.* (1997) se refieren a la habilidad de una organización para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva como 'capacidades dinámicas'. Según estos autores, el término 'dinámicas' se refiere a la capacidad de la organización de renovar las competencias para alcanzar la coherencia con el entorno cambiante, dado que cada vez más el tiempo es un factor crítico, la necesidad de innovación aumenta y la naturaleza de la competencia y los mercados futuros es difícil de determinar (Teece *et al.*, 1997). La creación y desarrollo de capacidades dinámicas está limitada por la inercia que provocan los éxitos pasados y por el riesgo que supone el cambio (Lorenzo y Ruiz, 1998). En consecuencia, la creación de capacidades dinámicas distintivas es un requisito previo esencial para participar en una empresa virtual (Balint y Kourouklis, 1998). Al respecto, Ott y Nastansky (1997) señalan que el know-how, el conocimiento y la habilidad requerida para hacer algo son factores críticos en las organizaciones virtuales. En este sentido, el conocimiento -principalmente el conocimiento técnico, el conocimiento acerca de los clientes y el mercado, así como el conocimiento organizativo y de procedimiento- es un elemento que cada socio aporta a la organización virtual como su competencia básica. Una colaboración óptima entre los socios depende del conocimiento

compartido, lo que implica que en las organizaciones virtuales deben existir mecanismos que permitan capturar la información y hacer que este conocimiento esté disponible a través de toda la organización. Como se sugiere en la literatura, la habilidad de aprender y la habilidad de cambiar son probablemente las capacidades más importantes que una empresa puede poseer (Barney *et al.*, 2001).

Desde esta perspectiva de las capacidades dinámicas dentro de la organización virtual, observamos que el conocimiento, el aprendizaje y la capacidad de análisis descritos bajo el incrementalismo lógico (Quinn, 1980) se relaciona con las características determinantes de los procesos estratégicos descritos bajo la escuela del aprendizaje. Centrando el análisis en el ámbito de la organización virtual, se aprecia que el concepto de desarrollo e incremento de capacidades dinámicas es fundamental para comprender el funcionamiento de esta red. De este modo, para ser parte de una organización virtual, una empresa debe ser capaz de identificar sus capacidades distintivas e incrementarlas con las capacidades distintivas de otras empresas (Balint y Kourouklis, 1998). Basándonos en la escuela del aprendizaje, la naturaleza compleja y dinámica del entorno, acompañada del grado de difusión del conocimiento existente en la organización, imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias.

En consecuencia, la formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implementación son fases indistinguibles (Mintzberg, 1990). Por un lado, el incrementalismo lógico (1980) es el resultado de los procesos sociales y políticos de las organizaciones (Pettigrew, 1977; 1985) y, con anterioridad, se ha comentado que las organizaciones virtuales se consolidan a raíz de las negociaciones y los acuerdos de cooperación de los socios. Por otro lado, el incrementalismo lógico presente en la escuela del aprendizaje se basa en la concreción de programas y rutinas de las decisiones estratégicas (Nelson y Winter, 1982), características que comparte con las organizaciones virtuales. En este sentido, podemos establecer que en las organizaciones virtuales el proceso de formación de estrategias, está marcado por la escuela del aprendizaje, dónde la organización virtual deberá aprender habilidades y desarrollar capacidades dinámicas (adaptadas a las exigencias del entorno), en función del conocimiento adquirido en el pasado que den como resultados rutinas organizativas que ayuden a la organización a mantener sus redes y coaliciones.

## 5. CONCLUSIONES

Dada la importancia de las organizaciones virtuales en la actualidad empresarial (redes, alianzas estratégicas, etc.), y el rápido desarrollo de este tipo de organizaciones en diferentes ámbitos, es necesario profundizar en el funcionamiento de dichas organizaciones, más allá de su mera descripción. Por este motivo, en nuestro trabajo nos hemos aportado un análisis teórico de los procesos estratégicos que están presentes en dichas organizaciones virtuales.

A medida que hemos ido profundizando en los factores fundamentales de las organizaciones virtuales, hemos relacionado en el epígrafe anterior cada uno de ellos con las características principales de las escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg (1990) e integradas por Bailey y Johnson (1992). En primer lugar, como resultado de este análisis hemos establecido que respondiendo a los factores de negociación, coalición, cooperación y confianza, factores fundamentales para las organizaciones virtuales, el proceso de formación de estrategias de dichas organizaciones se corresponde con la escuela política propuesta por Mintzberg (1990) y ratificada por Bailey y Johnson (1992). En segundo lugar, centrándonos en el papel tan importante que juega la cultura en las organizaciones virtuales, siendo fuente de cultivo de la confianza, la responsabilidad, los valores comunes y la transparencia, podemos establecer que la formación de estrategias estará influida por la escuela cultural de Mintzberg (1990) y la perspectiva cultural de Bailey y Johnson (1992). Por último, basándonos en el conocimiento y el aprendizaje como factores básicos para el éxito de las

organizaciones virtuales, podemos establecer que la escuela que domina los procesos estratégicos es la escuela del aprendizaje (Mintzberg, 1990) o la perspectiva incremental (Bailey y Johnson, 1992).

Por lo tanto, en función de los elementos que consideremos como fundamentales en la creación y mantenimiento en el tiempo de las organizaciones virtuales, podemos decir que sus procesos estratégicos estarán dominados por tres escuelas o perspectivas diferentes: la escuela política o perspectiva política, la escuela cultural o perspectiva cultural y la escuela del aprendizaje o perspectiva incremental. Considerando de forma conjunta estos tres tipos de formación de estrategias, llegamos a concluir que los procesos estratégicos seguidos por las organizaciones virtuales se desarrollan bajo la escuela de la configuración. En este sentido, la escuela de la configuración o perspectiva de la configuración, según Mintzberg y Lampel (1999) a medida que las circunstancias cambian, las empresas pueden requerir un cambio de perspectiva para mantener la consistencia entre su estrategia y su contexto estratégico. Dichos autores consideran que los directivos eligen un proceso o una combinación de ellos sin llevar los atributos de cada escuela al extremo. Por este motivo, podemos concluir en nuestro trabajo que las organizaciones virtuales desarrollan procesos estratégicos definidos por la escuela de la configuración, donde la escuela política, la escuela cultural y la escuela del aprendizaje influirán de una u otra manera sobre la formación de estrategias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R.L. (1993), "Idealized design: Creative Corporate Visioning", *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 21 (4), pp. 401-410.
- Amberg, M. y Zimmermann, F. (1998). "Enabling virtual workplaces with advanced workflow management systems". En Igarria, M. y Tan, M. (Eds.), *The virtual workplace*. Idea Group Publishing, Hershey: 108-124.
- Bailey, A., y Johnson, G. (1992), "How strategies develop in organisations", en Faulkner, D., y Johnson, G.(Eds.), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, Londres, pp. 147-178.
- Balint, S. y Kourouklis, A. (1998). "The management of organisational core competencies". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 165-172.
- Barney, J.B.; Wright, M. y Ketchen, D.J. JR. (2001). "The resource-based view of the firm: ten years after 1991". *Journal of Management*, 27 (6): 625-641.
- Bremer, C.F.; Erb, M.; Kampmeyer, J. y Correa, G. (1995). "Global virtual enterprise. A worldwide network of small and medium sized production companies". XV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, Brasil.
- Bryson, J.M. (1995), *Strategic Planning for Public Service and non profit organizations*, Jossey Bass (2ª ed.), Estados Unidos.
- Bultje, R. y van Wijk, J. (1998). "Taxonomy of virtual organisations, based on definitions, characteristics and typology". *Virtual-organization.net*, Newsletter 2 (3): 7-21.
- Byrne, J.A.; Brandt, R. y Port, O. (1993). "The virtual corporation". *Business Week*, 8 (febrero): 36-40.
- Chaffee, E.E. (1985), "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 1, pp. 89-98.
- Child, J. y Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press, New York.
- Criado Fernández, M. (2001). "El sistema de información interorganizacional como posibilitador de la organización virtual". XV Congreso Nacional – XI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Gran Canaria: 291-300.
- Cyert, R.M., y March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Davidow, W.H. y Malone, M.S. (1992). *The virtual corporation. Structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. Harper Business, New York.

- DeSanctis, G. y Monge, P. (1999). "Introduction to the special issue: communication processes for virtual organizations". *Organization Science*, 10 (6): 693-703.
- Elfring, T., y Volberda, H.W. (2001), "Schools of thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis", en Elfring, T., y Volberda, H.W.(Eds.), *Rethinking Strategy*, SAGE Publications, Londres.
- Erben, K. y Gersten, K. (1997). "Cooperation networks towards virtual enterprises". *Virtual-organization.net*, Newsletter 1 (5): 12-22.
- Fernández Sánchez, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Civitas, Madrid.
- Franke, U.J. (2002). "The competence-based view on the management of virtual web organizations". En Franke, U.J. (Ed.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. Idea Group Publishing, London: 1-27.
- Geringer, J.M. (1991). "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, 22: 41-62.
- Goldman, S.; Nagel, R. y Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Hannan, M.T., y Freeman, J.H. (1989), *Organisational ecology*, Harvard University Press, Boston MA.
- Hedberg, B. y Olve, N. (1997). "Inside the virtual organization. Managing imaginary systems". *Paper* presentado en la *17th Strategic Management Society Conference*, Barcelona.
- Hedberg, B.; Dahlgren, G.; Hansson, J. y Olve, N. (1997). *Virtual organizations and beyond. Discover imaginary systems*. John Wiley & Sons, Chichester, Reino Unido.
- Jacques, E., y Clement, S.D. (1991), *Executive Leadership: A practical guide to managing complexity*, Blackwell, Oxford.
- Jägers, H.; Jansen, W. y Steenbakkers, W. (1998). "Characteristics of virtual organizations". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 65-76.
- Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the management process*, Blackwell, Oxford.
- Kanter, R.M. (1994). "Collaborative advantage: the art of alliances". *Harvard Business Review*, julio-agosto: 96-108.
- Kocian, C. (1997). "The Virtual Centre: a networking co-operation model for small businesses". *Virtual-organization.net*, Newsletter 1 (2): 10-12.
- Lorenzo Gómez, J.D. y Ruiz Navarro, J. (1998). "Flexibilidad estratégica y capacidades dinámicas: utilización de las capacidades latentes y periféricas de la organización". *VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Las Palmas de Gran Canaria.
- Lyles, M.A. (1981), "Formulating strategic problems: Empirical Analysis and model development", *Strategic Management Journal*, Vol. 2 (1), pp. 61-75.
- Mackenzie, K.D. (1986). "Virtual positions and power". *Management Science*, 32 (5): 622-642.
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, Vol. 16, n° 2, pp. 44-53.
- Mintzberg, H. (1987), "The strategy concept I: Five PS for strategy", *California Management Review*, Vol. 30, pp. 11-23.
- Mintzberg, H. (1990), "Strategy formation: Schools of thought", en Fredrickson, J.W. (Ed.), *Perspectives on strategic management*, Harper Business, Nueva York, pp. 105-235.
- Mintzberg, H., y Lampel, J. (1999), "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Primavera, pp. 21-30.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Prentice-Hall, Londres.
- Mirabell Izard, O. (1999). "Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas". *Estudios turísticos*, 142: 73-84.
- Mowshowitz, A. (1994). "Virtual organisation: a vision of management in the information age". *The Information Society*, 10: 267-288.
- Mowshowitz, A. (1997). "On the theory of virtual organization". *Systems Research and Behavioral Science*, 14 (6): 373-384.
- Narayanan, V.K., y Fahey, L. (1982), "The micro-politics of strategy formulation", *Academy of Management Review*, Vol. 7, n° 1, pp. 25-34.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Civitas, Madrid. Segunda edición.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Ott, M. y Nastansky, L. (1997). "Modeling organizational forms of virtual enterprises". *Virtual-organization.net*, Newsletter 1 (4): 21-40.

- Pettigrew, A.M. (1977), "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organization*, Verano, pp. 78-87.
- Pettigrew, A.M. (1985), *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Basil Blackwell.
- Porter, M.E. y Fuller, M.B. (1986). "Coalitions and global strategy". En Porter, M.E. (Ed.), *Competition in global industries*. Harvard Business School Press, Boston: 315-344.
- Quinn, J.B. (1980), *Strategies for change – Logical incrementalism*, Homewood IL, Irwin, Inc.
- Quinn, J.B., y Voyer, J.J. (1997), "El Incrementalismo Lógico: Cómo Manejar la Formación de Estrategias"; en Mintzberg, H.; Quinn, J.B.; y Voyer, J. (Eds.), *El Proceso Estratégico*, edición breve, Prentice- Hall, Madrid.
- Rautenstrauch, T. (2002). "The virtual corporation: a strategic option for small and medium-sized enterprises (SME'S)". *Paper* presentado en la *Association for Small Business & Entrepreneurship Conference (ASBE)*: 18-24. ([«http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ASBE/papers/02asbe018.pdf»](http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ASBE/papers/02asbe018.pdf)).
- Rouleau, L., y Séquin, F. (2001), "Strategy and organization theories: common forms of discourse", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, pp. 101-16.
- Saabeel, W.; Verduijn, T.M.; Hagdom, L. y Kumar, K. (2002). "A model of virtual organisation: a structure and process perspective". *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 4 (1): 1-16.
- Schertler, W. (1998). "Virtual enterprises in tourism: folklore and facts: conceptual challenges for academic research". En Buhalis, D.; Tjoa, A.M. y Jafari, J. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer-Verlag.
- Sieber, P. (1997). "Virtual organizations: static and dynamic viewpoints". *Virtual-organization.net, Newsletter 1 (2)*: 3-9.
- Sieber, P. (1998). "Organizational virtualness: the case of small IT companies". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 107-122.
- Syler, R.A. y Schwager, P.H. (2000). "Virtual organization as a source of competitive advantage: a framework from the resource-based view". *Paper* presentado en la *Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2000)*, Southern California: 1.699-1.704.
- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Travica, B. (1997). "The design of the virtual organization: a research model". *Paper* presentado en la *Americas Conference on Information Systems*, Indianapolis: 417-419.
- Tyler, B.B. (2001). "The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective". *Journal of Engineering and Technology Management*, 18: 1-27.
- Venkatraman, N. y Henderson, J.C. (1998). "Real strategies for virtual organizing". *Sloan Management Review*, otoño: 33-48.
- Vickery, C.M. (1994). *Virtual organizations: an examination of structure and performance in Air Force acquisitions teams*. UMI Dissertation Services.
- Zimmermann, F. (1997). "Structural and managerial aspects of virtual enterprises". *Paper* presentado en la *European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions -New perspectives on Management, Communication and Information Technology*, Paderborn.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, 13 (3): 339-351.