

## **Procedimiento para la orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos**

Procedure for orienting strategic control to unforeseen events

**Jorge Antonio Frías Adán, Néstor Loredo Carballo**

**Universidad de Camagüey, Cuba**

### **RESUMEN**

**Introducción:** El proceso de dirección estratégica ha evolucionado según las condiciones de su contexto a través de la certeza, el riesgo, la incertidumbre, hasta las de turbulencia.

**Objetivo:** Diseñar un procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo (AESC) para la orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos en la empresa, adecuado a las particularidades del contexto empresarial cubano.

**Métodos:** Se consultó la literatura internacional y la relacionada con la experiencia de Cuba en la dirección estratégica empresarial. Se realizó un diagnóstico en la empresa Desoft DC para determinar el grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico. Se consideró un modelo que agrupa sistémicamente tres enfoques hasta ahora aislados: vigilancia estratégica, creación de sentido y capacidades dinámicas.

**Resultados:** Se diseñó un procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo (AESC).

Los principales aportes a la ciencia económica son: teórico, por la conceptualización de alerta estratégica de sentido colectivo; metodológico, por un procedimiento para evaluar el grado de orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos en la empresa mediante instrumentos, técnicas de diseño propio y práctico.

**Conclusiones:** La aplicación del procedimiento mejoró los indicadores de efectividad estratégica de la empresa con respecto al contexto cambiante.

**PALABRAS CLAVE:** imprevisto; control; creación de sentido; capacidades; alerta

### **ABSTRACT**

**Introduction:** The strategic management process has evolved according to the conditions of its context through certainty, risk, uncertainty, even turbulence.

**Objective:** To design a strategic alert procedure of collective sense (AESC) for the orientation of strategic control to unforeseen events in the company, appropriate to the particularities of the Cuban business context.

**Methods:** Methods: We consulted the international literature and the one related to the experience of Cuba in the strategic business management. A diagnosis was made in the company Desoft DC to determine the degree of orientation to the unforeseen of the strategic control system. It was considered a model that systematically groups three previously isolated approaches: strategic surveillance, creation of meaning and dynamic capacities.

**Results:** A collective sense strategic alert procedure (AESC) was designed. The main contributions to the economic science are: theoretical, for the conceptualization of strategic alert of collective sense; Methodological, by a procedure to evaluate the degree of orientation of the strategic control to unforeseen events in the company through instruments, techniques of own and practical design.

**Conclusions:** The application of the procedure improved the indicators of strategic effectiveness of the company with respect to the changing context.

**KEYWORDS:** unforeseen; control; creation of meaning; capacities; alertness

## INTRODUCCIÓN

El proceso de dirección estratégica ha evolucionado según las condiciones de su contexto a través de la certeza, el riesgo, la incertidumbre, hasta las de turbulencia. Estas últimas se caracterizan por los cambios rápidos del contexto y la indeterminación de objetivos donde, para la determinación de probabilidades o el control sobre las variables, la información es mínima. La difusión de modelos de previsión, prospectiva y escenarios ha estado en concordancia con la práctica de la previsibilidad. Con estos enfoques no reciben cobertura los sucesos imprevistos que surgen cada vez con mayor frecuencia. El contexto socioeconómico actual se caracteriza por ser altamente complejo, con muchas interconexiones, incertidumbre, hostilidad y cambios imprevisibles. Ante ellos la empresa tiene como única solución reaccionar creativamente con respuestas rápidas y flexibles. Las señales débiles de estos demandan una dirección estratégica atenta a esos imprevistos, que impone la necesidad de un cambio.

La experiencia de Cuba en la dirección estratégica empresarial, apoyada en investigaciones sobre los procesos de control estratégico (Menguzzato y Renau, 1993; Eisenhardt y Martin, 2000; Birkinshaw, 2006; Rosenzweig, 2006), enriquecidas con estudios que abordan esta problemática en el país (García y Pérez, 2000; Hernández y García, 2001; Ferriol, 2005), identifican deficiencias del proceso de control estratégico en Cuba y aportan vías para su desarrollo que han permitido identificar algunas manifestaciones que constituyen una expresión

de la carencia de procedimientos prácticos para las actuaciones ágiles y racionales ante los sucesos imprevistos en la dirección estratégica.

En la literatura, la necesidad de percepción y sentido de la situación, de una adaptabilidad rápida, activa y de capacidades dinámicas en la gestión estratégica ha sido reconocida (Menguzzato y Renau, 1993; Eisenhardt y Martin, 2000; Birkinshaw, 2006; Weick, 2012).

Existe una contradicción entre la carencia de métodos y procedimientos prácticos específicos para las actuaciones ágiles y racionales ante los sucesos imprevistos y, de otro lado, las insuficiencias, la dispersión de concepciones y enfoques de la gestión estratégica para la identificación y respuesta ante un suceso imprevisto en las condiciones de la economía cubana. Ello permitió definir el problema científico cómo orientar el control estratégico a los sucesos imprevistos dentro del modelo cubano de gestión empresarial en los contextos socioeconómicos cambiantes actuales.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo para la orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos en la empresa.

## MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Consulta de la literatura internacional y la relacionada con la experiencia de Cuba en la dirección estratégica empresarial, apoyada en investigaciones sobre los procesos de control estratégico.
- Se diseñó un procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo (AESC), para enfocar la orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos adecuado a las particularidades del contexto empresarial cubano.
- Se sustentó la necesidad de agrupar y concretar en la práctica del control estratégico en situaciones imprevistas los aportes de investigaciones teóricas y soluciones metodológicas examinados.
- El procedimiento consideró un modelo que agrupa sistémicamente tres enfoques hasta ahora aislados (vigilancia estratégica, creación de sentido y capacidades dinámicas).
- Se realizó un diagnóstico en la empresa en Desoft DC para determinar el grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico.

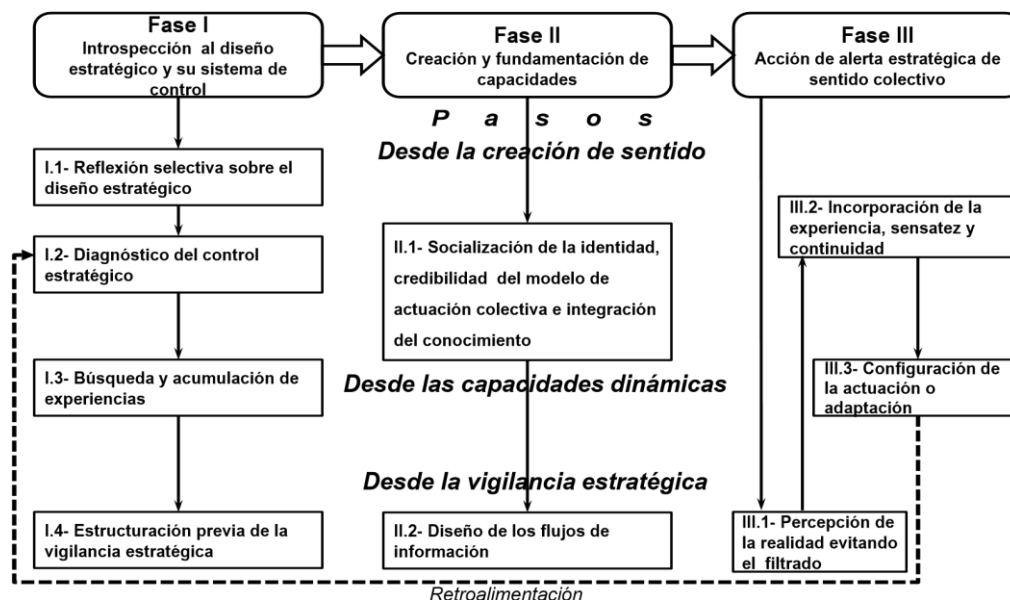
## RESULTADOS

Los resultados alcanzados poseen actualidad, novedad y valor científico. La novedad científica radica en que el procedimiento parte de un modelo que agrupa sistémicamente tres enfoques hasta ahora aislados (vigilancia estratégica, creación de sentido y capacidades dinámicas) con su implicación en la efectividad de las metas estratégicas a partir de la orientación a lo imprevisto del control estratégico, lo que constituye una carencia de los modelos existentes. Los aportes a la ciencia económica son:

- Teórico, porque define elementos novedosos para la vigilancia estratégica, en específico por la conceptualización de alerta estratégica de sentido colectivo.
- Metodológico, porque el procedimiento diseñado enfoca la orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos en la empresa con un conjunto de instrumentos y técnicas de diseño propio, integrados con otros ya existentes.
- Práctico, porque la orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos contribuye al mejoramiento de la efectividad estratégica de la empresa con respecto al contexto cambiante para una actuación ágil y flexible ante la nueva situación.

Contribuyen a evitar conflictos entre la estrategia trazada y los cambios imprevistos del contexto actual, estimula la creatividad de los colectivos y fortalece su participación en la solución de problemas. En la figura 1 se muestra el procedimiento propuesto.

**Figura 1: Esquema del procedimiento de creación de alerta estratégica de sentido colectivo.**



**Fuente:** elaboración de los autores

Se muestran los resultados de la determinación del grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico en Desoft DC, después de la aplicación del procedimiento que constituye la validación de la idea general, combinada con la determinación de la efectividad del logro de las metas estratégicas y el análisis de correspondencia entre ambos.

Al efectuar el diagnóstico se comprobó que existe estructuración alta del control estratégico en cuanto a la propensión al diseño estratégico y en lo sucesivo no se realizan más mediciones de esta perspectiva, sino de la propensión al ambiente cambiante, que es la que varía con la aplicación del procedimiento.

En la **Fase I: Introspección al diseño estratégico y su sistema de control**, al medir el estado inicial del sistema de control estratégico de la empresa resultó que la perspectiva de propensión al ambiente cambiante determinante de la orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico mostró una orientación baja.

Como resultado de la **Fase II: Creación y fundamentación de capacidades**, se comenzó el proceso de desarrollo en varias sesiones de trabajo de las habilidades y capacidades de percepción de las situaciones y de creación de sentido en las áreas en alerta estratégica, se adecuaron los flujos de información en los sentidos necesarios en cada caso concreto para la adaptación a las nuevas situaciones dentro del curso estratégico vigente.

Durante la **Fase III: Acción de alerta estratégica de sentido colectivo**, y a partir del análisis de los sucesos ocurridos, se modeló un suceso imprevisto para la simulación que no consistiera en tipologías ya ocurridas en la entidad. El modelo de simulación del suceso imprevisto en su aplicación contó como participantes, mediante un cuasi-experimento, con un grupo experimental de las actividades de Despliegue, Consultoría, Desarrollo de software, y uno de control de Formación, Soporte, Seguridad y Antivirus. Las áreas en alerta ejecutaron las capacidades y mecanismos de adaptación a las nuevas situaciones tras la detección del imprevisto y se adoptaron las soluciones. El resultado de la observación del cumplimiento de las acciones de la Fase III del grupo experimental muestra que se cumplieron sus pasos de forma consecutiva y efectiva. El estado comparativo de los grupos experimental y de control en cuanto a sus modos mostró más altos valores en el grupo experimental.

## DISCUSIÓN

### **Consideraciones teóricas del control estratégico y su orientación a lo imprevisto**

Se analizaron las concepciones teóricas y metodológicas que sustentan el control estratégico y su orientación a un suceso imprevisto, sus implicaciones prácticas y la necesidad de que la vigilancia estratégica evolucione con participación colectiva y se tienen en cuenta los retos de las transformaciones en el modelo de gestión de la economía cubana a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Es criterio de los autores que la dirección estratégica se aviene totalmente a las condiciones actuales de la etapa de transformación de la economía cubana, en correspondencia con la actualización en sus interrelaciones internacionales pero su aplicación ha sufrido un enfoque parcial al priorizar solo algunos de sus aspectos. Deberá continuar su perfeccionamiento permanente por los nuevos retos a tono con el dinamismo creciente de la turbulencia del entorno socioeconómico, permitiendo la apropiada adaptación a las nuevas situaciones. La evidencia empírica ha demostrado que los mecanismos tradicionales de control no han dado los resultados esperados para dar respuesta a situaciones inesperadas. Los enfoques con propensión al ambiente cambiante son decisivos en el perfeccionamiento del control estratégico en las condiciones actuales, ello exige la existencia de la vigilancia estratégica como uno de sus componentes sistémicos básicos en términos de alerta para monitorear la emergencia de peligros a la estrategia vigente.

### **El procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo y la orientación a lo imprevisto del control estratégico.**

El procedimiento que se presenta permite la vigilancia estratégica para formar una actuación como proceso de adaptación a una nueva situación creada por la emergencia de un suceso imprevisto y mantener el rumbo estratégico ante las turbulencias del entorno. Su concepción general parte de un enfoque sistémico. Se define el procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo como un componente del sistema del control estratégico con el fin de modelar una reacción auto-organizada para preservar el rumbo estratégico y la esencia de la organización mediante actividades observacionales colectivas de captación e interpretación de síntomas tempranos de eventos amenazantes estratégicamente, con una participación generalizada en la alerta estratégica (figura 1).

## **El suceso imprevisto y sus implicaciones en la dirección estratégica**

En la gestión empresarial la incertidumbre en la toma de decisiones y la gestión ha sido estudiada casi siempre con vista a su cuantificación y a su reducción máxima posible para llevarla a planos de certeza. Las condiciones del contexto para la toma de decisiones organizacionales han evolucionado y cambian en el transcurso del tiempo desde la certeza, pasan por el riesgo, la incertidumbre, hasta la turbulencia. Esto ha determinado el surgimiento de enfoques ajustados a cada una de tales condiciones. Los fundamentales están asociados a: variados modelos de incursión en el futuro, tales como la planificación, la prospectiva, el método de escenarios; las contingencias; la gestión de riesgos; el manejo de la incertidumbre; el manejo del azar en la gestión, en su complejidad y en la estrategia; las capacidades dinámicas; la creación de sentido y la gestión de lo imprevisto y lo impensado. La perspectiva del suceso imprevisto ha sido tratada desde diferentes enfoques y denominaciones, y tiende a confundirse con otras categorías como riesgo, incertidumbre y otras ya mencionadas. Por tanto es procedente sintetizar una definición: los sucesos imprevistos son eventos no incluidos en la planeación, que emergen inesperadamente tanto en el entorno empresarial como en su ambiente interno, e imponen la necesidad de un cambio en la gestión estratégica de la organización. Surgen una vez implementada la estrategia, son inevitables y parte de la indeterminación que existe y hay que aprender a gestionar.

## **Implicaciones metodológicas de los enfoques acerca de lo imprevisto**

Los resultados de las investigaciones existentes muestran que, la tendencia de la empresa con un plan estratégico correctamente diseñado, ante los sucesos imprevisibles no debe ser tratar de preverlos, sino en reaccionar ante ellos de forma adecuada según el tipo de suceso que emerge, la esencia de la propia empresa y dentro de los límites delineados por su rumbo estratégico. En ello radican las implicaciones de los enfoques existentes: cómo condicionar metodológicamente dicha reacción. No es procedente crear nuevas estructuras o formas preestablecidas de prever la ocurrencia de sucesos que no fueron previstos (Schreyögg y Steinmann, 1987; Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007).

La conformación de la reacción ante los imprevistos debe ser concebida dentro del sistema de control estratégico integralmente, ajustando un modelo de alerta estratégica que pueda ser desarrollado a partir de la gestión colectiva, mediante la complementación de la vigilancia estratégica con los enfoques antes examinados de forma sistémica y dinámica. La concepción de estas actividades en interrelación con el subsistema de vigilancia estratégica permite lograr una correcta percepción de las señales débiles del entorno turbulento, evitar los efectos de

filtrado entre los miembros de la organización y mantener la apertura observacional que sea flexible y a la vez se enmarque dentro de ciertos límites establecidos. Dos de los enfoques examinados privilegian este tipo de actividades para complementar la vigilancia estratégica: la creación de sentido o sensemaking (Weick, 2002) y las capacidades dinámicas (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007).

**La creación de sentido** es una teoría de lo cognitivo, la comunicación y el comportamiento desarrollada por Karl Weick (1995), una investigación de las relaciones entre la cognición y la acción que trata de explicar cómo las acciones se auto-validan, cómo se comprenden los eventos, se evalúan las situaciones y se decide. Se sintetizan las siguientes propiedades para su integración: construcción de identidad, retrospección, sensatez en la interpretación, sociabilidad, continuidad, enfoque a través de experiencias anteriores, credibilidad.

**Las capacidades dinámicas**, por su parte, son fruto del despliegue de la perspectiva basada en los recursos. Son aquellas que posee la empresa para adecuarse a los cambios que emergen en el entorno, y asimilarlos de manera efectiva. El término capacidades hace énfasis en la adaptación, integración y reconfiguración interna y externa de las destrezas y competencias funcionales de la organización. El término dinámicas, se refiere a la habilidad de renovar competencias para lograr congruencia con los cambios del entorno empresarial. Es necesario integrar los procesos de creación de sentido y de desarrollo de capacidades dinámicas a la vigilancia estratégica, o sea, integrar estos tres enfoques sistémicamente que permita orientar el sistema de control estratégico hacia lo imprevisto.

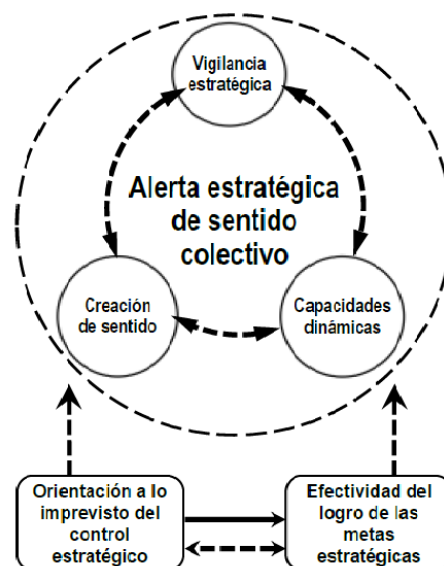
**El grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico** refleja la evaluación de un constructo compuesto por sus características desde dos perspectivas: con propensión al diseño estratégico y al ambiente cambiante. Todas deberán ser evaluadas desde el comportamiento real de los miembros de la organización en cada una de ellas y su contribución al logro de las metas estratégicas. El conocimiento de este permite a la alta dirección de la empresa contar con la información para decidir en cuánto es necesario orientarlo o reorientarlo, en correspondencia directa con los resultados a obtener y la situación concreta, de forma que se logre una alta consecución de las metas estratégicas.



## La alerta estratégica de sentido colectivo (AESC) y su relación con la orientación a lo imprevisto del control estratégico.

Los autores constatan la necesidad de transformar la vigilancia estratégica desde su dimensión humana cuya alerta estratégica evolucione mediante la participación colectiva con las exigencias del contexto actual. Ello demanda un enfoque sistémico y dinámico. Por ello, en tanto sistema complejo, la alerta estratégica de sentido colectivo debe ser examinada como un conjunto interrelacionado de componentes, con interrelaciones en su interior y con el entorno a partir de estímulos que promueven su auto-organización (figura 2).

**Figura 2: Relaciones entre el sistema de alerta estratégica de sentido colectivo y la orientación a lo imprevisto del control estratégico.**



**Fuente:** elaboración de los autores

El análisis de alerta estratégica de sentido colectivo desde una perspectiva dinámica revela que el problema que afronta la organización, en lo que al control estratégico se refiere, consiste en encontrar la consecutividad y la combinación óptima entre el nivel de creación de sentido, el desarrollo de capacidades dinámicas y la alerta estratégica que permita la reacción de adaptación adecuada ante un suceso imprevisto, que garantice los mejores resultados en términos de consecución de las metas estratégicas de la organización. Aunque la relación entre la alerta estratégica de sentido colectivo y la orientación a lo imprevisto del control estratégico no ha sido planteada de forma explícita, sí ha sido reconocida la necesidad de su enfoque a los cambios no previstos del entorno.

Se considera como una limitación de los estudios relacionados con la vigilancia estratégica, el no estar basados en la combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos que demuestren alguna relación de la orientación a lo imprevisto del control estratégico con la efectividad del alcance de las metas estratégicas. El problema radica en la definición de qué indicadores de desempeño reflejan este impacto. Es procedente inferir que esta impacta sobre los indicadores más generales de consecución estratégica, o sea, los indicadores que miden sus categorías: metas, objetivos, programas y proyectos. Hay que evaluar los niveles de eficiencia y eficacia alcanzados en dichas categorías.

El grado resultante de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico después de la aplicación del procedimiento se evaluó: creció 17.4 % y mejoró su estructuración. La efectividad de las metas estratégicas está determinada por sus dos componentes: la eficiencia y la eficacia. Como resultado de la familiarización con el proceso estratégico de las áreas en alerta, estaban ya determinados, de entre los 19 objetivos estratégicos vigentes en la entidad, aquellos 4 que resultan más motrices. Estos fueron sometidos a un análisis por el Consejo de Dirección en el que se determinó el valor de los indicadores de eficiencia y eficacia, a partir de los vigentes en el diseño estratégico.

Para lograr la evaluación de la efectividad del alcance de las metas estratégicas una vez culminado el paso III.3 del procedimiento las áreas en alerta realizaron una asignación de valor de su aporte a las metas estratégicas a partir de la actuación como solución ante el imprevisto simulado. Los resultados de las mediciones en ambos grupos mostraron niveles superiores de la valoración del alcance de las metas estratégicas en el grupo experimental, que validan la hipótesis de trabajo, tienen validez estadística, lo cual se corroboró con las pruebas para igualdad de varianzas y T de *student* para la de medias.

Se verificó la siguiente hipótesis: existe correspondencia directa y estadísticamente válida entre el grado de orientación y la efectividad del logro de las metas estratégicas. Se empleó la correlación lineal “r” o coeficiente de correlación lineal de Pearson; que se mide en términos de covarianza de X e Y en un rango desde -1 hasta +1.

Dado que el resultado del valor de r está en el rango  $0 < r < 1$ , existe correlación positiva, y dependencia directa. Ello muestra que cuanto mayor sean los valores logrados del grado de orientación del control estratégico, los valores de la efectividad de las metas estratégicas serán también mayores en una relación  $r = 0.562$  con un nivel de significación estadística de 0.003, o

sea, significativo. La orientación del control estratégico los sucesos imprevistos es el resultado directo de los pasos del procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo durante el cual se realizaron las mediciones de dicha orientación. Por tanto, la aplicación del procedimiento permitió demostrar que el alerta estratégica de sentido colectivo enfocó el grado de orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos y en condiciones de cuasi-experimento se mostró una relación positiva significativa entre este y la consecución de las metas estratégicas.

## CONCLUSIONES

1. Aun cuando se reconoce la importancia del control estratégico para lograr las metas estratégicas, es limitado su alcance, tanto en la experiencia internacional como en el caso de la economía cubana, al predominar la perspectiva de propensión al diseño estratégico y no establecerse el balance de todas sus características en las magnitudes necesarias con las exigencias que el contexto socio económico actual demanda.
2. La alerta estratégica de sentido colectivo es un conjunto de componentes del sistema de control estratégico que involucra múltiples perspectivas, unas derivadas de la naturaleza de la vigilancia estratégica: permanente, abierta, flexible y otras derivadas de perspectivas como la creación de sentido y las capacidades dinámicas; de carácter estratégico, holístico, sistémico y dialéctico; desarrollado a partir de la gestión colectiva.
3. La evaluación del procedimiento de alerta estratégica de sentido colectivo en la División Desoft Camagüey permitió demostrar que enfocó el grado de orientación del control estratégico a los sucesos imprevistos y mostró en condiciones de cuasi-experimento una relación positiva significativa entre esta y la consecución de las metas estratégicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. C., Longo-Somoza, M. y Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración Revistas Javeriana de Bogotá*, 26 (47), 35-62.
- Aigrain, S., Alphey, N., Betts, R., Bird, S., Challinor, A., Green, N., et al. (2013). *Making sense of uncertainty. Why uncertainty is part of science*. Londres: Sense About Science.
- Birkinshaw, J. (2006). An even handed response to an uncertain context. [Versión electrónica]. *Financial Times*. Recuperado el 15 de noviembre de 2006, de: <http://www.ft.com/masteringuncertainty>.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, M. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.

- Etkin, J. R. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Frías, J. A. (2007). Reflexiones acerca de lo imprevisto en el proceso de gestión estratégica. *Revista Internacional "La Nueva Gestión Organizacional"*. México. 3, (5). (41-49).
- Frías, J. A. (2012). Gestión de las organizaciones como sistemas complejos en un ambiente turbulento. Fase de control. *Retos de la Dirección*, 6 (1). 80-90.
- Frías, J. A. (2014). La evolución del entorno organizacional y del enfoque de su gestión ante lo imprevisto [Versión electrónica]. *Técnica Administrativa*, 13, Artículo 2. Recuperado el 22 de mayo 2014 de <http://www.cyta.com.ar/ta1304/Vv13n4a2.htm>.
- García Vidal, G. y Pérez, R. (2000). El control. Análisis para un nuevo entendimiento. *Folleto gerenciales, La Habana: CCED*, III (8), 26-28.
- Maitlis, S. y Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights, de Weick. *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Nogueira, D., Medina, A. y Nogueira, C. (2003). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Matanzas: Pueblo y Educación.
- Schreyögg, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- Schreyögg, G. y Steinmann, H. (1987). Strategic Control: A New Perspective. *Academy of Management. The Academy of Management Review. ABI/INFORM*, 12, 91-103.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65 (1), 141-153.

RECIBIDO: 20/11/2015 ACEPTADO: 01/02/2015
--

**Datos de los autores:**

- Dr.C. Jorge Antonio Frías Adán. Doctor en Ciencias Económicas, Ingeniero, Economista, Profesor Auxiliar de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba. Correo electrónico: [jorge.frias@reduc.edu.cu](mailto:jorge.frias@reduc.edu.cu)
- Dr.C. Néstor Loredo Carballo. Doctor en Ciencias Económicas, Ingeniero, Economista, Profesor Titular de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba. Correo electrónico: [nestor.loredo@reduc.edu.cu](mailto:nestor.loredo@reduc.edu.cu)