

# Cómo implantar la cultura estratégica en una empresa ©(1.1.7)

## La paradoja de la conservación o el cambio.

De modo similar al mundo de la biología, en una economía dinámica las amenazas a una posición dada de mercado se derivan, también, del cambio: los cambios de comportamiento del consumidor, de la tecnología, de las acciones de los competidores, o de la propia empresa. En la medida en que se pueda anticipar el cambio, se podrá evitar la amenaza. El desafío para el empresario está en aquellos cambios, de proporciones substanciales, que afecten a cuestiones relevantes de las operaciones de cada día.

Ante esta circunstancia, lo primero que las empresas quieren asegurar es su capacidad de sobrevivir, para lo cual, lo importante es maximizar las oportunidades, después de haber aprendido a adaptarse al cambio. Es decir, antes lo importante era la operación. Se consideraba que el problema más significativo era la optimización del empleo de los recursos; cumpliendo este precepto, las ganancias serían maximizadas. Hoy en día, el uso eficiente de los recursos escasos es todavía una de las preocupaciones principales, pero debido al ambiente del entorno, la supervivencia ha pasado al primer lugar.

Lo que estamos viendo es que, ahora, el entorno no evoluciona siguiendo algún modelo o pauta. Y que, incluso si el cambio fuera estable, el cerebro humano, en general, no percibe con anticipación el camino que sigue. Por tanto, las estrategias a implantar entre el entorno y la organización, no cambian tampoco según pautas regulares, sino más bien a trompicones. ¿Cómo es posible planificar en estas condiciones? ¿Cómo es posible que los directivos y gerentes hagan frente a este entorno de situaciones singulares no repetitivas?

El hecho es que una de las actividades principales en la moderna gestión de empresas es la gestión del cambio en sí misma. El cambio, con frecuencia, viene enmascarado y, por tanto, presenta rasgos engañosos. Cuesta años comprender que se han producido transformaciones profundas. Con frecuencia tenemos dificultad para distinguir un incidente de una tendencia, o un acontecimiento de una crisis.

Nadie niega que una de las cosas más valiosas que un directivo aporta a su trabajo es la sabiduría que se desprende de su experiencia. Pero cuando el cambio se hace más rápido, cuando llega inesperadamente desde direcciones constantemente insospechadas, cuando las nuevas tecnologías y las condiciones sociales y ambientales se producen tan esporádicamente, la sabiduría nacida de la experiencia requiere abrir la ventana para que entre aire nuevo. El peligro está en confundir la ventana con un espejo.

Para triunfar en estos tiempos, es necesario ser compatible con el entorno. Esto se aprecia especialmente cuando el ritmo de la tecnología, la competencia y los acontecimientos son intensos. Pues bien, ante esta situación lo importante es admitir la realidad del entorno. Lo contrario equivaldría a generar un orden a expensas del entorno.

Pero seamos realistas, lo que necesitamos no es tanto una previsión precisa del futuro, sino más bien prestar atención y dar respuesta rápida a las fuerzas que dan forma a los acontecimientos y entorno actual. Hay que reconocer que los cambios no descienden sobre nosotros repentinamente sin avisar, como un trueno en un día despejado. La realidad es que casi siempre se dispone de ciertos indicadores. *Natura non facit saltum*, decía el famoso economista de la microeconomía **Alfred Marshall**. La economía no da saltos, aunque cambie con rapidez.

## **La cultura de la dirección estratégica. La respuesta ante el reto del cambio**

Como era de esperar, los métodos de planificación han tenido que adaptarse profundamente, después de comprobar la invalidez de los métodos tradicionales. La producción en nuestro tiempo de fenómenos singulares impide establecer configuraciones válidas para el futuro. Ha desaparecido la alta previsibilidad del pasado, especialmente debido a la ruptura tecnológica, lo que ha afectado principalmente a las industrias maduras. La incorporación de las nuevas tecnologías en la gestión empresarial ha reconfigurado el Sistema de Dirección

El nuevo enfoque de la dirección empresarial que se aprecia por doquier se apoya en las tres siguientes características fundamentales:

**Innovación.** Fomento y práctica de la innovación técnica.

**Creatividad.** Desarrollo de la capacidad empresarial de la creatividad de gestión.

**Flexibilidad:** Diseño de estructuras productivas y organizativas flexibles capaces de adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

### **Forma de trabajar los directivos: toma de decisiones**

La principal tarea del empresario es la toma de decisiones, para lo cual, la mayoría suelen tener en cuenta información no documentada, difícil de transmitir, usando métodos intuitivos difíciles de entender. Ni ellos mismos, ni la literatura existente sobre la toma de decisiones saben explicar como funciona el proceso intuitivo. La estampa suele repetirse frecuentemente: emplean poco tiempo en trabajo de gabinete, se pasan horas hablando por teléfono o en reuniones. Lejos de concentrarse en un problema específico, trabajan a un ritmo implacable, bajo una avalancha de interrupciones.

Pero además de tomar decisiones, se ven obligados a desarrollar, cada vez más, roles de relación y de comunicación: controlador, portavoz, emprendedor, entrenador, asignador de recursos, negociador, etc. A la vista de todo esto, parece incomprensible que el modelo racional pueda abarcar toda esta variedad de papeles y por tanto, que exista una teoría general válida. Es decir, los empresarios, los directivos, no toman solo decisiones racionales, sino que utilizan también la intuición. En resumen, las características del trabajo de los empresarios son:

- **Brevedad.**
- **Variedad.**
- **Fragmentación.**
- **Superficialidad.**

En el mundo de la empresa podemos distinguir dos clases de problemas: los problemas administrativos y los problemas estratégicos. El rasgo más sobresaliente que distingue a ambos tipos de problemas, es que los primeros tienen la capacidad de auto generar decisiones, mientras que los segundos no tienen esta capacidad, salvo que se disponga de un sistema organizativo capaz de detectarlos.

Como podemos ver, las decisiones estratégicas tienen una repercusión importante en el futuro de la empresa, por su duración y su irreversibilidad, por lo que resulta que la incertidumbre es un elemento clave en la toma de decisiones estratégicas. Y si las empresas operan en un entorno

político, social y económico, y cualquiera de estos elementos pueden afectar a la ejecutoria de la organización de la empresa, la clave está en asumir una situación del entorno futuro en el momento de tomar la decisión.

### **Los modelos estratégicos como enfoque de la realidad percibida**

En los modelos de control de gestión tradicionales distinguimos tres elementos: el objetivo, la medida y la acción correctora. Un ejemplo de este modelo evolucionado es el que representa un sistema de regulación de temperatura de una habitación con un termostato, que se dispara dentro de un margen fijo preestablecido. Este modelo es conocido como reactivo adaptativo, puesto que reaccionan después que la variable controlada se desvía de los valores testigo. Este tipo de modelos de gestión empresarial ha sido válido en un entorno estable, pero se han demostrado ineficientes cuando se desenvuelven en un entorno inestable o turbulento.

Todavía, en muchos seminarios y cursos sobre Planificación Estratégica o más modernamente Dirección Estratégica, se enseña que la toma de decisiones es un proceso lógico y estructurado: empiezan por establecer los objetivos o misiones del negocio, después llevan a cabo una cuidadosa evaluación de las fuerzas y debilidades del negocio, pasando luego a analizar las amenazas y oportunidades del entorno. Los ejecutivos evalúan objetivamente las diferentes alternativas del curso de acción a seguir. Esto es lo que podríamos identificar como un modelo voluntarista. Básicamente se maneja lo que se desea, olvidándose frecuentemente de lo que es factible y de las fuerzas competitivas subyacentes.

Cuando el entorno es inestable en la forma que hoy lo es, la organización necesita de estrategias creativas para encarar el futuro. Por tanto, la planificación racional debería emplearse solo en circunstancias muy concretas: cuando la organización está en un entorno estable y no tiene necesidad de usar estrategias creativas.

Es decir, la planificación se ha convertido en un sistema multidireccional abierto sobre el entorno globalmente: económico, sociocultural, político-legal y tecnológico. Es decir, vamos hacia la empresa biológica en el sentido comentado al comienzo de este artículo. Ahora se pone mucho énfasis en la innovación técnica, acompañada por una gran capacidad de desarrollo de la creatividad de gestión. El método ha sido el diseño de estructuras flexibles capaces de adaptarse con rapidez a los cambios del entorno. Para lo cual la pieza fundamental es la de disponer de un adecuado Sistema de Información.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente dicho, los modelos actuales de dirección estratégica suelen seguir un proceso de toma de decisiones en el que no observan exclusivamente la medida de la ejecución actual, sino que tienen que asumir las posibles acciones futuras a tomar y anticiparse en la acción. Es decir, estamos hablando en este caso, de modelos pro-activos.

### **El pensamiento estratégico**

Como se está viendo el empresario o directivo eficaz tiene que hacer muchas cosas, pero hay tres que en estos tiempos son vitales, y son: pensar en los fines de su organización así como el rumbo que debe dar a ésta; segundo impulsar y gestionar los cambios; y tercero, realizar las operaciones de manera que la organización y su personal funcionen con eficiencia. Es decir, pensar, cambiar y actuar.

Cualquier estrategia, antes que en ningún otro sitio, ha estado primero en la mente de una persona. De ahí que se hable de la mente del estratega, como la de una persona que tiene, o ha adquirido (creo que el estratega puede hacerse), la capacidad de concebir una fuerza mediadora entre un entorno dinámico y un sistema operativo estable (la empresa), capaz de proporcionarle una ventaja competitiva.

La percepción de los directivos constituye una información global y especulativa. que ellos sintetizan más que analizan, lo que les permite ver el "cuadro general". Además esta información les sirve para construir modelos mentales de su mundo. Palabras como corazonada, opinión, frecuentes en el mundo empresarial, nos ilustran sobre esta clase de procesos mentales. Pero aunque el pensamiento estratégico contrasta con los enfoques convencionales, que se basan en el pensamiento lineal, también contrasta con los que se basan exclusivamente en la intuición.

La clave está en captar una visión global y especulativa, capaz de ser sintetizada, de modo que permita ver el "cuadro general". Esto sirve para construir modelos mentales del mundo que nos rodea. Todo esto nos recuerda la vieja dicotomía kantiana entre los dos modos de pensar: el de análisis y el de síntesis.

En resumen, la esencia del pensamiento estratégico está en crear ventajas competitivas duraderas. La calidad, la productividad, el control de gestión, la cultura empresarial son, a veces, tendencias o "cruzadas" sobre un solo tema. Todas son importantes, pero lo deseable es que se integren, de forma consistente, todos los aspectos de la dirección. Y el pensamiento estratégico es el elemento aglutinador que mantiene unidos los sistemas. La planificación ha hecho algo más que convertirse en estratégica. En la práctica se ha incorporado a los Sistemas de Dirección, dejando de estar en manos de staffs no ejecutivos. Se ha convertido en Dirección Estratégica.

### **La estrategia como comportamiento**

La experiencia acumulada durante los últimos años ha permitido disponer de esquemas bastante elaborados que constituyen una valiosa ayuda a la hora de diseñar una estrategia. Son ampliamente conocidas una serie de "leyes" de la estrategia que permiten organizar el trabajo. Pero sin olvidar que más importante que adoptar un modelo preexistente es generar pensamiento estratégico que nos lleva a la estrategia a la medida de nuestro caso.

Por ejemplo, el principio de la diferenciación. Una estrategia diferenciadora debe desarrollarse, realizarse en distintas áreas tales como la de la calidad, la de la distribución o la de la innovación, que permiten a la empresa realizar aportaciones que se diferencian de forma nítida con respecto a la competencia.

También ejemplo de comportamiento estratégico que proporciona ventaja competitiva es el de costes unitarios más rentables. Todo ser vivo que posee una gran oportunidad para sobrevivir en la medida en que, en comparación con otros, pueda presentar un balance energético más favorable, con respecto a los competidores, se encuentra dentro de la consideración de este principio. Por analogía, podemos decir que aquella empresa que logra altas rentabilidades tiene que encontrarse en una situación más favorable por lo que se refiere a sus costes de competencia.

Pero, además de las dimensiones estratégicas que se acaban de comentar, respecto a la construcción de una estrategia, existen una serie de principios que están orientados a optimizar

el proceso estratégico. Ejemplo de principios estratégicos de toda la vida, comunes al mundo político, militar y empresarial, son:

- **Principio de la concentración de fuerzas.**
  
- Principio de la construcción sobre los puntos fuertes y utilización de los potenciales sinérgicos.**
  
- **Principio de la utilización de las oportunidades del entorno y del mercado.**
- **Principio de la armonización de los objetivos y los medios en función de los riesgos.**
  
- **Principio de la unidad de doctrina**

En resumen, la preocupación del pensamiento estratégico actual está caracterizada por un cambio de enfoque de la dirección, desde lo operacional a lo estratégico, y como consecuencia, variando el papel de la planificación, desde una planificación a largo plazo como herramienta, a una planificación como función de dirección, o sea la Dirección Estratégica.

### **La formulación estratégica**

La adopción de una estrategia por parte de una empresa no deja de ser, siempre una decisión. Cualquier decisión se puede tomar sin que haya que dedicarle mucho tiempo reflexionando. Pero sus efectos tienen una gran repercusión en el futuro de la empresa. Desde el punto de vista del proceso de decisión estratégica lo que importe es el porvenir de las decisiones de hoy.

El problema, por tanto, es saber llegar a especificar en un determinado momento, de forma concreta, actuaciones empresariales, o sea formular opciones estratégicas. A la vista de la característica del entorno de las empresas de hoy, parece que la aplicación de modelos mecanicistas no es lo más apropiados para la formulación de dichas opciones estratégicas, ya que la generación de ideas y opciones es fundamentalmente un proceso creativo, donde no interviene exclusivamente la capacidad analítica y lógica.

En definitiva, la formulación de una estrategia competitiva será la consecuencia de la implantación de una adecuada dirección estratégica. Y para que dicha estrategia tenga éxito habrá de reunir las características siguientes:

**Tener en cuenta lo imprevisto.**

**Atención a la introducción y a la aplicación en la empresa de la estrategia**

**Atención al control de los parámetros críticos en el curso de la ejecución.**

**La organización sigue a la estrategia**

A fin de cuentas, lo que se pretendía a lo largo de este artículo es que la estrategia de empresa se vea como una fuerza mediadora entre un entorno dinámico y un sistema operativo estable (la empresa). Es decir, la estrategia empresarial es la concepción organizativa sobre cómo actuar en su entorno por un período dado.

Para las empresas orientadas al mercado será inevitable traducir la estrategia adoptada en la estructura apropiada. Lo que significará contestar a las preguntas: cómo organizar el negocio, cómo dirigirlo, cómo distribuir los productos, cuál será la imagen de la empresa, etc. Por tanto la estructura jugará un papel relevante, teniendo en cuenta que ésta es hija de la cultura y, a su vez, de la historia de la empresa. En definitiva, la estructura es la herramienta que permite ejecutar la estrategia.

La pirámide, como representación tradicional de la estructura jerárquica de la empresa, cada vez más, va tomando forma achatada e incluso plana; ya que existe la tendencia de gestionar la empresa como un portafolio de negocios. De ahí la importancia de entender cómo operan las unidades independientes, con el fin de lograr que se produzca la transferencia tecnológica de una parte a otra de la red de negocios, de modo que cada parte apoye a la otra, en el logro de los objetivos. Esta es una cuestión de gran actualidad, ya que según el enfoque que se adopte la estrategia condicionará llegar a ser una empresa de productos básicos o una empresa de productos finales sometida a los avatares de las frecuentes rupturas tecnológicas.

Esta tendencia hacia organizaciones como sistema total es consecuencia de que, como se ha indicado anteriormente, las organizaciones están orientadas hacia el negocio, hacia el triunfo y hacia la obtención de beneficios. De ahí la importancia de comprender cómo se consigue el valor añadido; lo cual es posible desde una visión de la organización como sistema total, donde todos están orientados hacia la cooperación, y no a la tarea.

Lo que parece que ha ocurrido es que la convencional teoría sobre la organización empresarial, resulta difícil de mantener en nuestros días, obligando a diseñar una nueva concepción del trabajo del directivo o del empresario y como consecuencia un nuevo lenguaje.

**Francisco J. Manso Coronado.** Publicado en el revista **Estrategia Financiera** nº 99, 1994