NO FRACASAR AL EJECUTAR UNA ESTRATEGIA ©(1.1.8)

- 00 Resumen
- 01 La ventaja de una buena estrategia
- 02 El arduo problema de ejecutar una estrategia
- 03 Quiénes debe llevar a cabo una estrategia
- 04 Qué hay que hacer
- 05 Cómo ejecutar una estrategia
- 06 La organización sigue a la estrategia
- 07 La estructura matricial
- 08 La innovación como hilo conductor de la organización
- 09 Niveles de desarrollo empresarial
- 10 La utilidad de conocer el ciclo de vida del producto
- 11 La dotación de personal (staffing)
- 12 Dotación y mando: la cultura de empresa

Resumen

En este artículo se describe la ejecución de las estrategias de empresas en términos de: primero, qué directivos asumirán la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia; segundo, qué deben hacer dichos directivos con objeto de ejecutar la estrategia; y por último, cómo deben llevar a cabo sus actividades para que el resultado sea el deseado. La estrategia se ejecuta por la dirección utilizando la planificación, la organización, la gestión de los recursos humanos, la dirección y mando, y el control. Los directores generales de las áreas funcionales o divisionales, trabajan con sus equipos para llevar a cabo la ejecución de los planes. Estos planes comprenden programas, presupuestos y procedimientos, y van siendo cada vez más detallados a medida que se desciende por la línea de mando.

La organización se preocupa del diseño de una estructura adecuada para la empresa. Las investigaciones que se han llevado a cabo, capitaneadas por **Chandler**, proponen que los cambios en la estrategia de la empresa traen consigo cambios en la estructura organizativa. El uso creciente de unidades estratégicas de negocios (SBU) o de estructuras matriciales, refleja la necesidad de unas estructuras más flexibles que permitan dirigir y manejar las empresas que están diversificadas. Pero no solamente una empresa debe trabajar por hacer su estructura congruente con su estrategia, sino que también debe estar al tanto de cual es el tipo de organización adecuada según el ciclo de vida del sector en el que trabaja.

En cuanto a la dotación de personal, se preocupa de encontrar y desarrollar el personal adecuado para los lugares clave. Sin un personal capaz y comprometido, las estrategias no se pueden llevar a cabo de manera satisfactoria. Para investigar y desarrollar candidatos, se utilizan sistemas de evaluación, en referencia a perfiles prototipo según la estrategia a ejecutar. La dirección y mando se preocupa también, a todos los niveles de la organización, de los procedimientos a aplicar para llevar a cabo las tareas u oficios del personal, de modo que resulten coherentes con la estrategia. Para ligar los objetivos organizacionales y el comportamiento de los directivos operativos se suele utilizar un procedimiento, que en algunas ocasiones ha sido objeto de críticas, debido a su utilización incorrecta, conocido como la dirección por objetivos. Su capacidad o habilidad para ligar la planificación con la ejecución, hace de éste un método poderoso de ejecución, si se usa correctamente, en el marco de un plan estratégico que imponga una unidad de doctrina a la acción.

El uso adecuado de los incentivos, cuando están integrados en un cambio de la cultura de la empresa o con sistemas de acción orientados a los objetivos, es otro método mediante el cual los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados.

1. La ventaja de una buena estrategia

La ventaja de una buena estrategia, según la experiencia, es la de que permite cometer errores tácticos sin que la empresa deje de estar en la senda elegida. Otra afirmación también perteneciente al mundo estratégico es la de que cualquier planteamiento tiene que estar expresado antes y fuera del lugar de combate, o mejor dicho, del mercado. Tal como expresa el título del artículo, lo que aquí se pretende describir es el método y las cuestiones clave que han de tenerse en cuenta a la hora de llevar a cabo o ejecutar una estrategia en la empresa. De acuerdo con la afirmación más arriba citada, parecería lógico que antes de abordar el tema de la ejecución estratégica se dispusiera, previamente, de una estrategia ya formulada, lo que implicaría haber llevado a cabo un análisis del entorno, una definición del problema estratégico y una elección entre opciones estratégicas que nos llevarían a la formulación estratégica.

Es imprescindible presentar, aunque sea de un modo esquemático, las cuatro fases de un modelo descriptivo de dirección estratégica, con objeto de ubicar el tema del que ahora nos vamos a ocupar. Conviene no perder de vista, no solamente el orden de las fases, sino también la retroalimentación del proceso de elaboración, que permite la vuelta atrás cuando se dispone de mejor información o modificación del enfoque, lo que significa poder reconducir continuamente la acción. Estas fases son las siguientes:

1. Exploración del entorno.
2. Formulación estratégica.
3. Ejecución estratégica.
4. Evaluación estratégica.

2. El arduo problema de ejecutar una estrategia

De acuerdo con lo anteriormente dicho, se supone que abordamos la ejecución de una estrategia de empresa que previamente ha sido formulada. Por tanto, ahora se trata del arduo problema de llevarla a cabo. La ejecución estratégica es el conjunto de opciones y actividades necesarias para la ejecución de un plan de empresa. Es el proceso mediante el cual las estrategias y las políticas elegidas se ponen en acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Para poner en marcha este proceso de ejecución hay que considerar tres cuestiones clave:

- 1) Quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo el plan.
- 2) Qué tienen que hacer
- 3) Cómo tienen que hacerlo

Estas cuestiones y otras parecidas deberán haber quedado visibles, con sus pros y sus contras, en la fase del análisis estratégico. A menos que la alta dirección sepa contestar a las tres citadas preguntas básicas de forma satisfactoria, es difícil que la formulación estratégica, por muy magistral que sea, se pueda llevar a cabo felizmente. Hay una serie de situaciones o circunstancias, extraídas de la práctica diaria, que pueden representar impedimentos graves para la feliz ejecución de la estrategia:

- 1) Cuando los factores externos resulten incontrolables.
- 2) Cuando la preparación y entrenamiento de los mandos intermedios sea inadecuada.
- 3) Cuando las capacidades del personal involucrado sean insuficientes.

- 4) Cuando el liderazgo de la alta dirección y de los jefes departamentales sea inadecuada.
- 5) Cuando la definición de las tareas clave sea confusa.
- 6) Cuando el tiempo requerido para la ejecución haya sido inicialmente mal calculado.
- 7) Cuando no se hayan previsto problemas importantes.
- 8) Cuando la coordinación de las actividades sea inadecuada.
- 9) Cuando la aparición de crisis y conflictos ajenos al proceso de ejecución, distraigan la atención de los responsables.
- 10) Cuando exista un inadecuado control de las actividades por no disponer de un sistema de información apropiado.

De lo dicho hasta ahora se puede sacar una primera conclusión importante, y es que existe una gran interacción entre la formulación estratégica y su ejecución. Esta es la razón por la que cada vez más directivos y empresarios prestan una gran atención a la preparación adecuada de la ejecución estratégica. Ahora más que nunca se reconoce que el éxito de llevar a cabo una estrategia depende de tener a punto:

- a) La organización adecuada.
- b) La asignación correspondiente de recursos.
- c) Los programas correspondientes, debidamente elaborados.
- d) Los sistemas de información.
- e) La cultura de empresa correspondiente.

3. ¿Quiénes deben llevar a cabo las estrategias?

Suponiendo que ha quedado suficientemente resaltada la importancia de las tres preguntas clave, más arriba recogidas, a contestar por la alta dirección, pasamos, a continuación, a desarrollar cada una de dichas preguntas. ¿Quiénes deben llevar a cabo la estrategia? En principio, la respuesta va a depender de como esté organizada la empresa, pero básicamente sería: aquellos que vayan a llevar a cabo la estrategia empresarial deben ser distintos del conjunto de personas que la han formulado. Centrados, por tanto, en los que han de llevar a cabo la estrategia, es muy importante que todos y cada uno de los directivos operacionales, que actúen como supervisores de primera línea, tanto divisionales como funcionales, deben estar involucrados en la ejecución de la estrategia empresarial.

La comunicación del plan estratégico es un factor crucial para su ejecución, y desde luego, todos los cambios que se produzcan como consecuencia de las nuevas, misiones, objetivos, estrategias y políticas, debe ser comunicadas claramente a todos los directivos operacionales, o de otra forma podemos encontrar una gran resistencia para llevarla a cabo. Cuando la alta dirección formula una estrategia que afecta a la cultura de la empresa, con frecuencia se puede comprobar como los mandos intermedios reaccionan en contra, saboteando la ejecución. ¿Qué hay que hacer? Como se ha dicho, son los jefes de las distintas divisiones, unidades de negocio y funcionales los involucrados principalmente en la ejecución del plan, y estos van a trabajar con sus equipos en el desarrollo de los programas, presupuestos y procedimientos diseñados para la ejecución estratégica.

4. ¿Qué hay que hacer?

Un programa es un documento en el que se describen un conjunto de actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan simple, y cuyo propósito es hacer que esta acción esté estratégicamente orientada. Veamos un ejemplo: supongamos que una empresa, que hasta el

momento no disponía de su propia red de distribución, decide adquirirla, o sea lleva a cabo una integración vertical aguas arriba. Para integrar los nuevos puntos de venta a la organización de la empresa, se diseñan una serie de programas tales como los siguientes:

- a) Programa de reestructuración orientado a incorporar los nuevos puntos de venta a la actual cadena del sistema de marketing, de tal manera que los jefes de puntos de venta informen al jefe regional, quien a su vez informa al director de productos, que a su vez informa al director de marketing.
- b) Programa de publicidad.
- c) Programa de integración y entrenamiento de los nuevos jefes de puntos de venta contratados.
- d) Programa de desarrollo de los procedimientos informativos, con objeto de integrar a los nuevos puntos de venta al sistema de control y contabilidad de la empresa.
- e) Programa de modernización de los puntos de venta que los vincule a la imagen reconocible de la empresa, como puesta a punto del día de la presentación de la nueva red.

Una vez que estos programas y otros semejantes se han elaborado, habrá que hacer las cuentas de lo que esto significa en términos monetarios. Es decir, iniciar el proceso de presupuestos. Un presupuesto es la expresión en términos monetarios de las acciones que han sido recogidas en los programas. La planificación presupuestaria se constituye en una prueba definitiva de la factibilidad de la estrategia que ha sido elegida por la empresa. Por esta razón, hay que evitar que la elaboración presupuestaria se convierta en una tarea mecánica. En este sentido es recomendable que sean los mismos responsables que preparan un programa, los que hagan las cuentas de lo que va a costar. Una vez que los programas y los presupuestos han sido aprobados, los procedimientos serán la guía para la acción del personal en el día a día. Es decir, los procedimientos constituyen un sistema de pasos secuenciales o técnicos que describen con detalle como se debe llevar a cabo una tarea o un oficio en particular. Por ejemplo, en el caso de la adquisición de una red de puntos de venta, probablemente serán necesarios nuevos procedimientos operativos para los procesos de inventarios, los de promoción, los de selección de stocks, los de relación con la clientela, los de formas de pago y cobro, la distribución de almacenes, la política de precios, etc. Estos procedimientos aseguran que el día a día del operativo, se lleve a cabo de una forma consistente y en el tiempo adecuado.

5. Cómo ejecutar una estrategia

Después de haber tratado sobre las dos preguntas clave, quienes y qué, nos queda tratar sobre la tercera cuestión clave, o sea el cómo. En este caso se refiere al hecho de que el proceso de ejecución incluye un conjunto de actividades adicionales que son cruciales, tales como las siguientes:

- 1) La organización.
- 2) La dotación de personal.
- 3) La dirección y mando.
- 4) El control.

Antes de poner en marcha la dirección del plan, la alta dirección debe asegurarse que: la empresa está apropiadamente organizada; que los programas están adecuadamente dotados de personal; que las actividades están siendo adecuadamente dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados; y por último, la alta dirección debe asegurarse que se está produciendo un progreso continuo hacia los objetivos, de acuerdo con el plan, es decir que existe una adecuada función de control de pro-acción, que continuamente está enviando información inteligente que

permita reconducir la acción. Entrando en el detalle de cada una de las funciones administrativas enumeradas más arriba, que aseguran el cómo hacer las cosas adecuadamente, empezaremos, siguiendo el mismo orden citado, por la organización. En un estudio ya clásico, abordado por un gran especialista en temas de estrategia como es **Chandler**, que hizo sobre un grupo de empresas americanas de primera línea, tales como **Dupont, General Motors, Sears Roebuck, Standard Oil**, etc., llegó a la conclusión de que los cambios de estrategia empresarial, traen consigo cambios en la estructura organizativa de las empresas. La conclusión de todo esto se refleja en la afirmación siguiente: "la organización sigue a la estrategia".

Sin embargo, la adaptación de la organización a la estrategia no se produce de forma automática. Se identifican una serie de secuencias antes de que el ajuste se produzca. Entre otras se reconocen las siguientes:

- 1) Se crea una estrategia. Como consecuencia emergen una serie de problemas administrativos.
- 2) A continuación se comprueba que se produce una cierta caída de los resultados económicos.
- 3) La caída de resultados provoca la necesidad de inventar una estructura adecuada. La nueva estructura permite un retorno a los niveles de buenos resultados anteriores a la adopción de la nueva estrategia.

6. La organización sigue a la estrategia

Para ilustrar la afirmación de que la organización sigue a la estrategia, podemos tomar nota de la pauta seguida por una serie de empresas reales. Al principio, las empresas tienden a tener una estructura organizacional centralizada, adecuada a su sistema productivo y de ventas, que normalmente es limitado a un producto o conjunto de productos. A medida que las empresas van ampliando su catálogo, su línea de productos, adoptan sus propios sistemas de aprovisionamiento, disponen de sus propias redes de distribución; y como consecuencia se vuelven demasiado complejas para seguir siendo gestionadas bajo una estructura centralizada. Como reacción a la pérdida de eficacia, las empresas que fueron observadas, cambiaron hacia una estructura descentralizada, en algunos casos con divisiones semi-autónomas o con unidades de negocio (strategic business units). En resumen, la conclusión a la que se llega es que es aconsejable, desde el primer momento, adoptar una estructura adecuada a la estrategia, lo que puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva. Estas observaciones empíricas revelan que la puesta a punto entre las estrategias de negocios y la cantidad de autonomía que los servicios centrales otorgan a cada una de estas unidades, afecta de manera importante a la calidad de ejecución de dichas unidades de negocios.

También la experiencia enseña que esta exigencia de cambio de estrategia y de organización, depende también del grado de competitividad en la que se desenvuelve la empresa. Es decir, que un cambio estratégico no tiene por que producir un cambio de estructura si la empresa se desenvuelve en un entorno de nivel competitivo bajo. O sea, las razones del cambio organizacional, no solamente están impulsadas por el cambio estratégico, sino que también pueden estarlo por la situación del entorno. Galbraith propone las siguientes guías para un mejor ajuste entre estructura y estrategia:

- a) Para las empresas que trabajan en un solo sector, o tienen un negocio simple, posiblemente sea aconsejable una estructura funcional.
- b) Para aquellas industrias que tienen un negocio diversificado, se adopta un sistema divisional o de unidades de negocio.
- c) Para empresas también diversificadas pero que cada uno de los negocios no guardan relación

operativa o sinérgica, probablemente deban organizarse bajo la estructura de un holding o conglomerado.

Algunas investigaciones empíricas han podido comprobar que las estructuras que ponen énfasis en la centralización de la toma de decisiones y en los procedimientos burocráticos, pueden ser adecuadas para organizaciones que operan en un entorno razonablemente estable. Por el contrario, se ha podido comprobar que aquellas empresas de éxito que operan en un entorno que está en constante cambio, como puede ser la de la micro electrónica, puede ser más adecuada una estructura con una descentralización de la toma de decisiones y procedimientos más flexibles. Aunque sea una estructura todavía no suficientemente divulgada, no es de ahora que las empresas utilicen como modelo de estructura organizativa las llamadas unidades estratégicas de negocio. No es un invento académico ni de libros; ocurrió en el año 1971, cuando la **General Electric (GE)** adoptó este tipo de organización conocidas como las strategic business units, que son grupos compuestos de segmentos producto/mercado independientes, dirigidos por una firma identificable, a quien se le da la responsabilidad y la autoridad de dirección y de sus áreas funcionales.

Las empresas que recurrieron a este modelo, siguiendo el ejemplo de **GE**, fue porque reconocieron que su estructura de descentralización operativa por divisiones, no trabajaba de forma eficiente. En el fondo estaban orientadas a la producción y no al mercado. Es decir, la producción en masa y su consiguiente venta en masa, intentaba diferenciar productos, sin diferenciar clientes, sacando el máximo provecho de la economía de escala, aunque luego no les proporcionaba beneficios en masa. Como se puede ver, la idea aquí es descentralizar sobre la base de elementos estratégicos, en lugar de sobre la base del tamaño o la dimensión de control. Se trata de pasar de estar orientados a la producción a estar orientados por el mercado. En resumen, una organización por unidades estratégicas es simplemente otro enfoque orientado al mercado, de las clásicas divisiones de la producción.

Siguiendo el ejemplo de la **GE**, empresas como la **General Foods, Mead Corporation, Eatsman Kodak, Campbell Soup, Union Carbide, Armco Steel**, etc., aceptaron este procedimiento. En estos casos se pudo comprobar que el objetivo de reestructuración fue reducir el número de centros o unidades que la dirección tenía que controlar. En el caso de la **GE**, la alta dirección encontró más fácil seguirle la pista a cuarenta y ocho unidades estratégicas, en lugar de ciento ochenta departamentos. Esta puede ser una razón por la cual en una investigación llevada a cabo por la revista Fortune a mil empresas, encontró que por término medio las empresas con este tipo de estructura, tenían unas treinta unidades de negocio, independientemente del tamaño de las empresas.

7. La estructura matricial

La estructura matricial combina simultáneamente la estabilidad de la estructura funcional con la flexibilidad de la organización por proyectos. Este tipo de organización, probablemente la más usada dentro de una unidad de negocio, se lleva a cabo cuando se dan las tres siguientes condiciones:

- 1) Cuando hay necesidad de un intercambio fertilizante de ideas entre proyectos o productos.
- 2) Otra razón es cuando los recursos son escasos.
- 3) Cuando hay necesidad de mejorar las capacidades para procesar información y para toma de decisiones.

El modelo de estructura matricial es muy atractivo pero reclama mucha atención. Por ejemplo, cuando los objetivos a alcanzar no están muy bien definidos, son vagos, y la tecnología a usar no se domina totalmente, probablemente se producirán batallas continuas por el poder entre los directivos por proyectos y los funcionales.

8. La innovación como hilo conductor de la organización.

Aquellas empresas que ponen el énfasis en la última tecnología como parte de sus misiones, objetivos y estrategias, encuentran que su estructura sigue a la tecnología. Sin embargo, aquí se puede apreciar que se produce un tiempo de retardo, antes de que la nueva tecnología pueda ser explotada completamente, debido a que se produce un desfase entre el cambio tecnológico y el cambio cultural (aceptación de los nuevos valores y creencias) con el que tiene que convivir la organización. Esto quiere decir que la nueva infraestructura que necesita construir la empresa, tiene que adecuarse para poder gestionar bien todas las implicaciones derivadas de los impactos del cambio tecnológico. Aquellas empresas que desean estimular la innovación y la creatividad en sus organizaciones, deben escoger un tipo de estructura que le dé a sus nuevas unidades de negocio una cantidad suficiente de libertad, aunque con un algún tipo de control desde la sede central. De alguna manera el proyecto empresarial debe ser organizado separadamente de la actual línea maestra de la organización. Esta separación es necesaria, ya que las empresas grandes y exitosas tienden a tener una cultura burocrática que pone el énfasis en la eficiencia, y por tanto tienden a crear conflictos de descoordinación, cuando más bien lo que necesitan es una cultura de piñón libre capaz de estimular la innovación. Los estudios que se han hecho sobre el diseño de organizaciones, parece que vienen a indicar que la opción de un determinado tipo de organización debiera estar determinada por la importancia estratégica del nuevo negocio y el grado de acoplamiento o conexión de dicha nueva unidad con el resto de la organización.

9. Niveles de desarrollo empresarial.

La experiencia parece demostrar que la mayoría de las empresas que triunfan suelen seguir un proceso de desarrollo semejante de su estructura cuando crecen y se expanden. Los estudios que se han hecho sobre este tema, suelen presentar tres niveles característicos. En primer nivel se sitúa al clásico empresario que tiene una idea que utiliza como punto de partida para crear una empresa. En esta fase el empresario tiende a tomar todas las decisiones personalmente y está envuelto en cada uno de los detalles organizacionales. Las empresas de este estadio se caracterizan por que tienen estructuras formales y pequeñas. Se planifica a corto plazo y su fortaleza está en la flexibilidad y el dinamismo en su lucha por el crecimiento. Su mayor debilidad la constituye su excesiva dependencia de las decisiones exclusivas del empresario "patrón" en cuanto a las estrategias y el detalle de los procedimientos.

En el segundo nivel o fase de evolución empresarial, aparece que el empresario es sustituido por un conjunto de directivos con funciones especializadas. La transición a este estadio requiere un estilo de dirección de gestión del cambio, lo que significa convertirse en un directivo profesional. La mayor virtud en este estadio descansa en la concentración y en la especialización dentro de su propio sector, mientras que su gran debilidad esta en que todo el juego está puesto en una sola cesta. Como ejemplo se podría citar el caso de McDonalds especializado en comida rápida. En la medida en que un sector permanece atractivo, puede ser acertado que una empresa se concentre en una actividad. Sin embargo, cuando una empresa con una estructura funcional, se diversifica en diferentes productos y sectores, la ventaja de la estructura funcional se viene abajo. Aparece una cierta crisis de autonomía, de tal manera que los directivos responsables de

las diferentes líneas de productos, necesitan más libertad en la toma de decisiones, que aquella que la alta dirección está dispuesta a conceder.

En el tercer estadio de evolución, aparecen las empresas que se caracterizan porque intervienen en diferentes líneas de productos en distintos sectores. Descentralizan de un modo importante el poder para la toma de decisiones. Su crecimiento se basa en la diversificación de sus líneas de productos, y su expansión cubre amplias áreas geográficas. Se desenvuelven dentro de una estructura divisional con sus propios servicios centrales, que tratan de coordinar las actividades de sus unidades operativas a través de la ejecución y del sistema de información, con el apoyo de importantes técnicas de planificación. Las divisiones no están excesivamente controladas, pero asumen su responsabilidad a través de sus resultados. Por tanto, para ser efectivas, este tipo de organizaciones empresariales llevan a cabo un proceso descentralizado de decisiones.

Su mayor fortaleza está en que tienden a maximizar las oportunidades. Sin embargo, su mayor debilidad, su mayor peligro, puede estar al tender a constituirse en unidades excesivamente independientes, tiendan a optimizar el empleo de los recursos, lo que no estimula el transferencia tecnológica entre las unidades operativas, y por lo tanto no desarrollen lo que se llaman capacidades básicas para el desarrollo de productos básicos que pueden intervenir en miles de productos finales, lo que de alguna manera las hace inflexibles. Como ejemplo de empresas pertenecientes a este estadio estarían, **GE, DuPont, GM**, etc. El seguimiento hecho observable en este tipo de empresas parece indicar que rara vez el creador de este tipo de imperios es la persona adecuada para poner a punto la nueva estrategia, y como consecuencia, la transición de un estadio a otro suele ser penosa. Por ejemplo, se pueden citar los casos de la **GM** bajo el mandato de **Durant**, la **Ford** bajo el mandato de **Henry Ford**, **Polaroid** bajo el mandato de **Edwin Land** y **Apple** bajo el mandato de su fundador **Steven Jobs**.

10. La utilidad de conocer el ciclo de vida del producto

Para terminar con este capítulo dedicado a la organización, puede ser de utilidad hacer referencia a las organizaciones que están basadas en el reconocimiento del ciclo de vida del producto. Es decir, en vez de considerar las fases en términos de estructuras, el procedimiento pone el énfasis en el problema básico al que tiene que hacer frente la empresa:

1. Nacimiento.
2. Crecimiento o desarrollo.
3. Madurez.
4. Envejecimiento.
5. Muerte.

Son muy conocidos los planteamientos de revitalización que se pueden aplicar en la fase crítica de la madurez y envejecimiento, que consiste en que las empresas pueden alargar el ciclo aplicando I+D. Esta revitalización, en realidad, puede aplicarse en cualquier otro punto del ciclo. Dentro del estadio 3 de madurez, podemos reconocer la situación de la industria occidental, especialmente en las industrias básicas tales como el acero, el automóvil. En estas industrias sus ventas están estancadas y en realidad, si deflamos sus rendimientos y el valor de su producción, veríamos que están en clara decadencia.

El objetivo más importante de las empresas que están en esta fase es pasar de la estabilidad a la revitalización. La solicitud de ayudas que los gobiernos ofrecen a las empresas en estos

casos, puede ser una salida. Recordemos los casos de **Santana Motor** o **Seat**, y la **Chrysler** en los años 1980.

11. La dotación de personal (staffing).

La ejecución de una nueva estrategia y sus correspondientes políticas, frecuentemente reclama una utilización diferente del personal. Si las estrategias son de crecimiento, de desarrollo, para poderlas llevar a cabo hará falta nuevo personal y su correspondiente entrenamiento. Por ejemplo, en el ya citado caso de una empresa que decide hacer una integración aguas arriba, mediante la apertura de su propia red de puntos de ventas, la preocupación clave de la empresa sería la de buscar, contratar y formar a los jefes de almacén. Si el caso fuera el contrario, o sea la de reducción de actividades, probablemente un gran número de personas tendrán que abandonar el empleo con los consiguientes problemas que esto acarrea. En cualquier caso, la alta dirección, los directivos divisionales y funcionales, necesitan criterios específicos con respecto al tema de personal.

Algunos expertos proponen que el tipo de dirección general necesaria para llevar a cabo de una manera eficaz una estrategia, bien sea corporativa, divisional o funcional, depende, en realidad, del tipo de formulación estratégica adoptado. En resumen, existe una creciente preocupación por el hecho de que haya un correcto acoplamiento entre el tipo de ejecutivos y la estrategia dominante para cada unidad. La cosa se complica aún más si la empresa no tiene formulada específicamente la estrategia. En este caso es mucho más difícil saber cual es el tipo de persona a buscar. En el caso de que la empresa aún no tenga formulada la estrategia, la alta dirección debe intentar buscar una persona con capacidades probadas de ejercer liderazgo en el sector y esperar que esta persona sea capaz de coger las riendas del equipo y formular y ejecutar la estrategia. Una investigación llevada a cabo con un numeroso grupo de planificadores y responsables de recursos humanos, reveló que cada vez son más numerosas las empresas que se esfuerzan por definir el perfil del directivo que sería capaz de llevar a cabo la estrategia previamente formulada. Es decir, primero manejan la estrategia y después buscan la persona adecuada para llevarla a cabo. O dicho de otro modo, la alta dirección de las empresas que se dirigen con organizaciones estratégicas, comparten la teoría de que el primer ejecutivo debe acoplarse con la estrategia deseada.

Las investigaciones empíricas que se han llevado a cabo en las empresas, demuestran que aquellas empresas que persiguen una diversificación estratégica relacionada, a través de un desarrollo interno, hacen un uso más intenso de las transferencias tecnológicas internas, que aquellas empresas que llevan a cabo adquisiciones no relacionadas, sin sinergia. Es decir, las empresas que crecen internamente, hacen lo posible por transferir conocimientos tecnológicos y capacidades al conjunto de la empresa, obteniendo sinergia en sus acciones. Esto significa desarrollo de las capacidades básicas. La opción estratégica básica que subyace en esta cuestión, es la de si la empresa quiere ser capaz de desarrollar capacidades básicas y productos básicos, o simplemente quiere ser una empresa de productos finales, con la consiguiente dependencia estratégica de los proveedores de productos básicos. Por ejemplo, Canon, empresa de capacidades básicas y productos básicos, controlaba el 80 % de los motores de las impresoras de sobremesa que se vendían.

12. Dirección y mando: la cultura de empresa.

Para llevar a cabo de una manera efectiva una nueva estrategia, la alta dirección tiene que delegar la autoridad y responsabilidad apropiada a los ejecutivos. Este personal debe estar debidamente motivado para actuar de acuerdo con el plan, procurar que las acciones estén debidamente coordinadas, y perseguir la búsqueda de soluciones creativas a los problemas de cada día, sin que se queden empantanados en conflictos. Es decir, aunque el personal adecuado haya sido situado en el lugar adecuado, la empresa necesita, además, un sistema capaz de dirigirlos hacia la ejecución adecuada de los negocios, mediante un sistema de normas y valores que sean ampliamente aceptados para los equipos y los compromisos. Este medio es conocido como cultura de empresa. Se ha escrito y se ha investigado mucho sobre la forma de poner a punto la cultura para la estrategia. Con frecuencia ocurre que la cultura de la empresa no está puesta a punto con la que necesitaría una determinada formulación estratégica. Fruto de estas investigaciones y experiencias serían las siguientes recomendaciones para la deseada puesta a punto de la cultura estratégica:

- 1) Identificar los desajustes entre la cultura y el contenido de la estrategia.
- 2) Identificar los desajustes entre la cultura y el proceso de tomas de decisiones estratégico.
- 3) Crear y activar cierto clima de elementos culturales claves mediante sesiones informativas con el personal.
- 4) Cambiar los elementos de la cultura actuando sobre la estructura administrativa, el personal clave, los programas de entrenamiento, etc..
- 5) Recurrir a institucionalizar una determinada cultura a través de un constante apoyo o influencia sobre los directivos clave, con el apoyo de un adecuado sistema de estímulos y premios.

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