



LA EFECTIVIDAD DE LA IMPLANTACION DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

M. Sc. Guillermo Armando Ronda Pupo. Profesor del Centro de Estudios de Gestión Empresarial Universidad de Holguín, Cuba. gronda@uholg.holguin.inf.cu
Dr. C José Ángel Marcané Laserra. Asesor. Profesor Auxiliar. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, Cuba. jmarcane@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Desde que surgió la dirección estratégica en la década del sesenta del siglo XX, hay consenso, por los autores que abordan el tema, que la necesidad de proactividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno fue uno de los elementos que hicieron necesaria su aparición y posterior difusión por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas en el planeta.

El estudio de 31 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1962 a 2002 en el mundo: Chandler (1962), Ansoff (1962), Menguzzatto (1984), Yañes (1989), Sallenave (1992), Wright (1994), David (1994), Certo (1995), Steiner I (1996), Steiner II (1996), Jones (1996), Borges (1996), Pérez Ilanes (1996), Goldsmith (1997), Navas (1997), Stoner (1997), Argenti (1997), Bueno (1997), Andrews (1997), Weelen (1997), Bienmas (1997), Strickland (1997), Fermín (1998), Gimbert (1998), Kotler (1998), Kotler II (1998), Lazo Vento (1998), Rodríguez Valencia (1999), Gárciga (1999), Hoshin Kanri (2000), BSC (2002) mediante el análisis de Cluster demuestra que la dirección estratégica consta de tres fases principales, **planeación, implantación y control**.

Asimismo se determinó que la fase que mayor atención se les ha brindado es la planeación. La implantación y el control, aunque se mencionan como fases presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, siendo la implantación la de mayor afectación.

Según informe de la revista Fortune nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implantarse operativamente, lo cual corrobora el planteamiento anterior.

¿Cuáles son las causas que influyen en la deficiente implantación de la estrategia en las organizaciones?

Mediante la realización del método Delphi a 15 expertos internacionales, el análisis de distribución de frecuencias mediante el software SPSS (Statistic Program for Social Sciences) y el análisis de Cluster se estableció los rasgos esenciales e insuficiencias de los modelos de dirección estratégica existentes, lo cual permitió establecer las preguntas científicas: ¿existen leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la dirección estratégica?

¿cuáles son esas posibles leyes?

DESARROLLO

Las transformaciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas ocurridas posterior a la Segunda Guerra Mundial y

acentuadas en la década del 70 del siglo XX por la revolución científico técnica en las comunicaciones coadyuvó a que las organizaciones se vieran obligadas a

adaptarse a los retos impuestos por los constantes e imprevistos cambios o se resignaran a desaparecer.

Muchos autores en los conceptos y teorías aportados hacen referencia a dicha interacción. Tabatorni y Jarneu (1975) señalan que estrategia es “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”, por su parte Igor Ansoff (1976), plantea estrategia es “la dialéctica de la empresa con su entorno”, Hoffer y Schendel (1978) señalan que estrategia es “las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”. Belohlavek (1996) “es el conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio-en el segmento de mercado en donde actúa la empresa – de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del mercado, con las de mínima que fundamentalmente dependen de la propia organización”

Por otra parte se establece que en la definición aportada por 23 autores en la definición de la dirección estratégica el 65 % menciona el término entorno para referirse a la relación organización entorno.

Estos elementos nos infieren una primera posible ley.

LEY DE ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON SU ENTORNO

Supuestos.

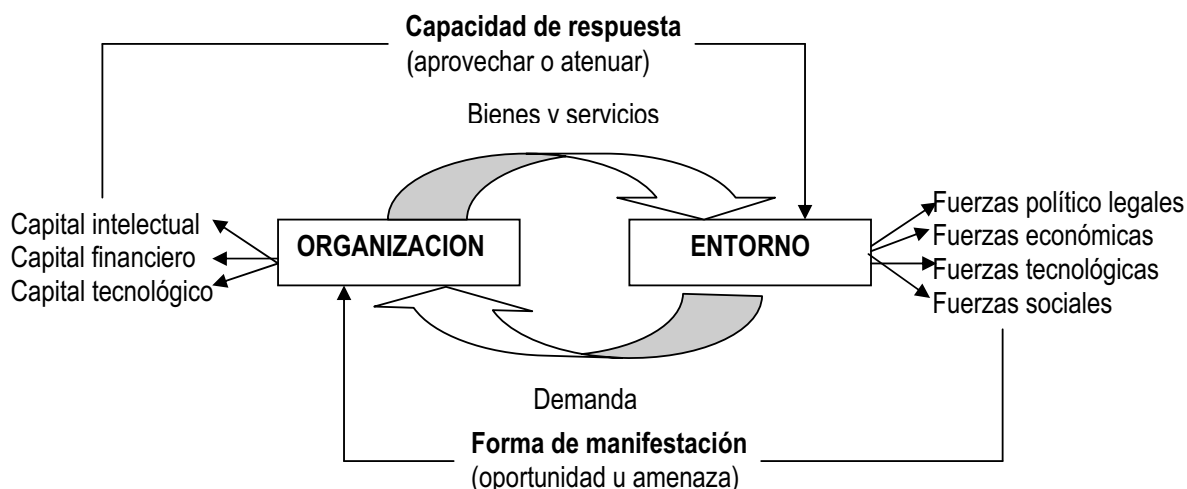
- I. Ninguna organización puede subsistir aislada, sin interacción con su entorno.
- II. Individualidad de la forma de manifestación de los factores externos sobre la organización (lo que para una organización constituye una amenaza para otra puede constituir

una oportunidad) En la relación dialéctica que efectúa la organización con el entorno (ver figura 1) mediante la satisfacción de la demanda de bienes o servicios, percibe manifestaciones expresadas a través de las fuerzas político legales, económicas, tecnológicas y sociales que pueden ser positivas (oportunidades) o negativas (amenazas), pero dicha forma de manifestación no quiere decir que se comporte igual para dos organizaciones aunque sean del mismo sector de mercado.

Todo comportamiento de un factor externo en relación con la organización tiene un impacto (I) el que puede ser positivo (oportunidad) o negativo (amenaza). La adaptación de la organización en este caso estaría dada por poseer una capacidad (C) para aprovechar de manera eficiente y eficaz la forma de manifestación positiva del factor externo (oportunidad) o de protegerse adecuadamente del factor negativo (amenaza) de manera que la intensidad del efecto del impacto (IEI) no tenga un resultado perjudicial sobre la organización.

Lo anteriormente expresado quiere decir que si en el entorno existe un determinado factor clave que puede brindar una oportunidad a la actividad de la organización pero que ésta no tiene las capacidades positivas (fortalezas) para aprovecharla, entonces dejaría de ser una oportunidad para convertirse en una restricción. Sin embargo, si la forma de manifestación del factor externo es negativa, es decir, una amenaza, pero la organización tiene la capacidad suficiente para atenuar el efecto negativo que la misma pueda ocasionar, entonces, la intensidad del efecto del impacto de dicha amenaza sería mínimo.

Figura 1. Relación dialéctica de la organización con su entorno.



III. La clasificación de un factor externo como amenaza u oportunidad depende de las siguientes variables.

1. Impacto del factor externo o interno sobre la organización.
2. Capacidad de respuesta de la organización para aprovechar o defenderse de dicho impacto.
3. Intensidad del Efecto del Impacto, es la relación entre las dos variables anteriores bajo la hipótesis a mayor capacidad de respuesta menor intensidad del efecto del impacto.

El supuesto anterior se expresa mediante la formula $IEI = \frac{I}{C}$ donde IEI intensidad del efecto del

impacto, I impacto y C capacidad de adaptación. Asumiendo que el impacto puede recibir los valores de 1, 2 y 3 siendo (1) un impacto menor, (2) medio y (3) relevante, y que la capacidad de respuesta también se expresen en esos tres valores donde (1) sea capacidad nula o poca, (2) media y (3) plena capacidad, entonces cuando el resultado de la Intensidad del Efecto del Impacto determinado a través de la fórmula expresada anteriormente es igual a 3, entonces la forma de manifestación será una amenaza si el análisis es externo o una debilidad si es interno, si el resultado es 1.5 la intensidad es media y si es 1 entonces será una oportunidad o fortaleza en dependencia del tipo de análisis que se realice. De esta manera se demuestra la hipótesis “a mayor capacidad de respuesta menor intensidad del efecto del impacto”.

IV. Generalidad de la forma de manifestación de los factores internos para las organizaciones (tiene una significación similar para todas las organizaciones lo que para una es una debilidad, ejemplo falta de disponibilidad de recursos financieros, recursos humanos sin capacitación etc.)

LEY DE LA NECESARIA CORRESPONDENCIA ENTRE EL PENSAMIENTO, ACTITUD E INTENCIÓN DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (VER FIGURA 2).

Supuestos.

- I. Para la formulación, implantación y control de la dirección estratégica es imprescindible el dominio de las

herramientas y técnicas de la misma. (pensamiento)

- II. Necesaria integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

- III. Existe efectividad en la ejecución de la estrategia si se cumple $IEI = PE * AE * IE = 1$

donde IE efectividad de la Implantación de la estrategia, PE pensamiento estratégico, AE actitud estratégica y IE intención estratégica.

Si se asume que la presencia de cada variable: pensamiento estratégico (PE), actitud estratégica (AE) y la intención estratégica (IE) se pondera con 1 y su ausencia con 0, entonces:

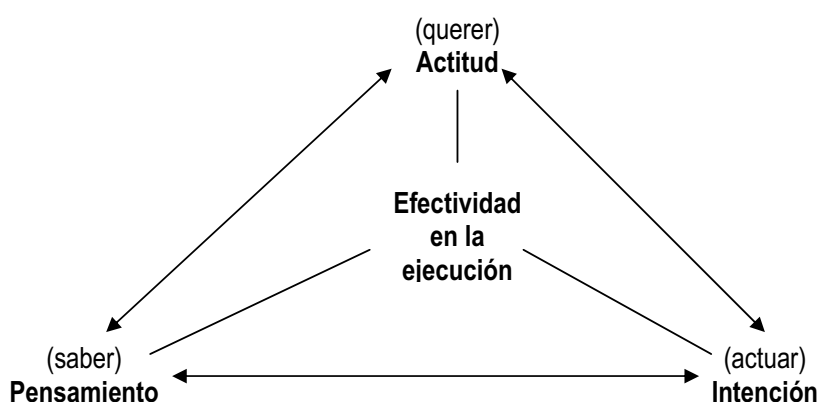
$EIE = 1*1*0 = 0$ (no existe efectividad en la ejecución de la estrategia).

$EIE = 1*0*1 = 0$ (no existe efectividad en la ejecución de la estrategia).

$EIE = 0*1*1 = 0$ (no existe efectividad en la ejecución de la estrategia).

$EIE = 1*1*1 = 1$ (existe efectividad en la ejecución de la estrategia).

Figura 2. Correspondencia entre pensamiento, actitud e intención para la ejecución efectiva.



El pensamiento estratégico.

El pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado se puede entender claramente que un dirigente de cualquier organización tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos son los autores que en los últimos años han abordado el tema; no obstante, se quedan en el nivel teórico pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste.

El pensamiento, desde el punto de vista psicológico, tiene particularidades que tienden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico: el carácter mediado: al establecer los vínculos entre las

A través del simple ejercicio matemático anterior se demuestra de manera sencilla que cuando falta uno de los tres factores descritos, la efectividad de la implantación de las estrategias se afecta.

IV. Las variables para la implantación efectiva son: liderazgo estratégico del cambio, adaptación de la estructura a la estrategia diseñada y adaptación de la cultura a través de los valores instrumentales.

cosas el hombre tiende a emplear de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada, lo cual quiere decir que los dirigentes, ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la organización, tienden a seguir actuando como lo hacían rutinariamente al acudir a sus experiencias pasadas de dirección.

Se basa en el conocimiento que tiene el hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente. Los dirigentes, para la toma de decisiones, siempre tienden a generalizar experiencias pasadas lo cual puede traer consigo que no se tenga en cuenta los factores tradicionales que entorpezcan el seguimiento lógico de las estrategias implementadas.

El pensamiento, según S. L. Rubinstein, es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad. Los autores que abordan el pensamiento

estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica, lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento.

V. Petrovsky plantea que pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. El pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites.

Si se acude a un diccionario filosófico se encontrará que se define pensamiento como el proceso activo del reflejo del mundo objetivo en los juicios, conceptos, teorías, etc. vinculado con la solución de unos u otros problemas; producto superior de la materia especialmente organizada (el cerebro). Y plantea que las principales características del pensamiento son:

- Surge en el proceso de la actividad productiva de los hombres.
- Existe sólo en relación con la actividad laboral y el habla, típicos únicamente de la sociedad humana.
- La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio, basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva. El pensamiento estratégico es importante porque:

- Mantiene concentrada la atención tanto en el futuro como en el presente
- Refuerza los principios adoptados en la misión, visión y estrategia
- Apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado
- Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva.
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano
- Transforma la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.
- Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados
- Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva, lleva a la perspectiva, mientras que la planeación de largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento.

El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que, para tener éxito, toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa.

Se ha comprobado que en las empresas donde el gerente general delega el proceso de implementación de la dirección estratégica a los subgerentes y dirigentes de línea media se desentiende del proceso, lo que trae consigo la disonancia al tomar decisiones por lo que no se logra la efectividad del proceso. Para contribuir a solucionar este aspecto negativo se considera prudente realizar acciones de formación de todo el equipo directivo para entrenarlos en la conducción del cambio.

La actitud estratégica.

Un ejemplo genuino de actitud estratégica ha sido la sabia conducción del Comandante en Jefe del proceso revolucionario cubano; por ello, emplear todas sus experiencias constituye una fuente de desarrollo de este imprescindible aspecto, para lograr la efectividad necesaria en los procesos de implementación de la dirección estratégica en las organizaciones de seguridad y protección.

La autora Marina Menguzatto (1984) señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección, para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno turbulento, y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia.

En los criterios de la autora plantea que el centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una organización descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o no explotar al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, la eficiencia y la eficacia si se tiene en cuenta que ambas variables no son excluyentes, sino complementarias, el reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Los elementos esenciales de la actitud estratégica son:

- Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno.
- Actitud voluntarista para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la organización depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad,

lograr que los cambios sean endógenos.

- El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, tal como planteaba José Martí, “ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados”. Ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias, este es un elemento imprescindible para las organizaciones de seguridad y protección.
- La actitud crítica, esto supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.
- La flexibilidad que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según se mueve el enemigo, para derrotarlo.
- Integración de las variables soft y hard, además tener en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir, tanto positiva como negativamente, en el proceso.

La intención estratégica.

La intención puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces la intención estratégica se refiere a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una organización para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso con vistas a desarrollar un sistema de dirección con características nuevas, contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico, la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

Los tres aspectos detallados anteriormente necesitan una alineación para lograr efectividad del proceso de ejecución de la estrategia.

CONCLUSIONES.

- La dirección estratégica consta de tres fases: planeación, Implantación y Control.

- La generalidad de los modelos de dirección estratégica centran su atención en la fase de planeación.
- La fase implantación de la estrategia ha sido poco estudiada y atendida por los investigadores sobre el tema.
- Que las leyes para lograr efectividad en la implantación de la dirección estratégica en una organización son:
 1. La adaptación de la organización con su entorno.
 2. La existencia de pensamiento, actitud e intención estratégicos durante la ejecución.
- Que las variables que favorecen la coherencia en la implantación de la estrategia son: el liderazgo, el ajuste de la estructura a la estrategia definida y la adaptación de la cultura (valores compartidos, existentes, ideales e instrumentales) a la nueva forma de dirección.

BIBLIOGRAFIA.

- 1 Adler, Nancy J; Brahm, Richard et-al [1992] Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States. Strategic Management Journal, 13 (6) pp 449-466.
- 2 Ansoff, Igor [1993]. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México, sp.
- 3 Argyris, Chris (1989) Strategy Implementation: An Experience in Learning. Organizational Dynamics, 18 (2) pp 5-15.
- 4 Beckham, Daniel J [1997]. Hot Concepts in strategy./ Helthcare- forum- Journal. Jan/ Feb 1997; v 40n1, pp 43- 47.
- 5 Bowman, Cliff [1995]. La esencia de la Administración Estratégica./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 150 pp..
- 6 Certo, Samuel. C. et al [1994]. Dirección Estratégica./ Ed. Irwin, Madrid España. 382 pp..
- 7 Chakravarthy, Balaji S. [1987] On Tailoring a Strategic Planning System to Its Context: Some Empirical Evidence. Strategic Management Journal, 8 (6) pp 17-24.
- 8 Drucker, Peter, F. [1996]. Administración y futuro./ Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 250 pp..
- 9 Egelhoff, William G. [1993] Great strategy or great strategy implementation - Two ways of competing in global markets. Sloan Management Review, 34 (2) pp 37-50.
- 10 Floyd, Steven W; Wooldridge, Bill [1992] Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. Academy of Management Executive. 6 (4) pp 27-39.
- 11 Gupta, Anil K. [1987] SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. Academy of Management Journal, 30 (3) pp 477-500.
- 12 Guth, William D; MacMillan, Ian C. [1986] Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. Strategic Management Journal, 7 (4) pp 313-327.
- 13 Mintzberg, Henry [1998]. El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp..
- 14 Morrissey, George [1993]. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..
- 15 Petrovsky, A. V. [1981]. Psicología General./ Ed. libros para la educación. La Habana, Cuba. pp 407 – 446.
- 16 Rubinstein, S. L. [1979]. El desarrollo de la Psicología. Principios y métodos./ Ed. pueblo y educación. La Habana, Cuba. Pp 71 – 164.