



LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SUS SOPORTES ESTRATÉGICOS.

M.Sc. D. Rosalia Guerrero Ramos

M.Sc. Rafael Díaz Crespo

“En muchas ocasiones, tras un brillante análisis estratégico, las empresas formulan una estrategia que, una vez puesta en marcha, fracasa...El problema no reside en saber adónde ir, sino en ponerlo en marcha...”.

Bill Gates

INTRODUCCION

Mucho se habla ya en las empresas cubanas con lenguaje estratégico, es difícil encontrar una organización que no presente con orgullo el diseño de su estrategia y su consecuente misión, visión, valores, matriz DAFO, objetivos estratégicos y otras hasta escenarios y los planes de acción.

Sin embargo, lo que casi nunca, para no ser absolutos, se presenta, ni se ve reflejado en los planes son acciones que se correspondan con el tratamiento sistemático y proyectivo de aquellos elementos que constituyen, según los estudiosos del tema los soportes estratégicos que acompañan no sólo la implementación de cualquier estrategia sino su propia concepción.

Es posible que la capacitación que sobre la temática que se ha llevado a cabo en el país no haya enfatizado ni profundizado en estos elementos, por diversos motivos, a saber: Prioridad en ofrecer una metodología para llevar a cabo los diseños estratégicos, necesidad de abordar conceptos básicos que permitan homogeneizar en alguna medida lo general de las estrategias, problemas de limitación de tiempo en la duración de los cursos, etc.

Como reconocemos al inicio mucho se ha avanzado ya en el diseño de estrategias y de hecho en generar un cambio en la manera de dirigir nuestras empresas e instituciones y cualquier persona imagina el tiempo que se necesita para cambiar conductas asociadas a la manera de conducir y guiar colectivos laborales, por demás preparados educacionalmente y con deseos de participación real en el rumbo de sus lugares de trabajo.

Dadas estas condiciones pensamos que existen condiciones para acometer trabajos más profundos en cuanto al asesoramiento y capacitación de los involucrados en la importante actividad que hoy constituye el diseño e implementación de las estrategias empresariales como base de la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos en nuestro país.

Es por ello que presentamos en esta ponencia elementos, a nuestro juicio esenciales, que demuestran la importancia de los soportes estratégicos para lograr realmente cambios profundos en la filosofía de dirección de las organizaciones, no con el ánimo de aportar nada nuevo sino de retomar los elementos

teóricos que lo sustentan y llamar la atención hacia algo que demuestra por sí solo su valor

metodológico y práctico.

DESARROLLO

La mayoría de los autores hacen referencia a dos momentos del proceso de Dirección Estratégica: **la formulación** y **la implantación**, separados metodológicamente y reconocidos como el momento del análisis y el momento de la acción.

La formulación es la etapa en la que se realiza el análisis y valoración de la Misión de la entidad, sobre el entorno en que se mueve la empresa y las características internas de la misma, que le permiten aprovechar las posibilidades que le brinda el entorno tratando de enfrentar de la mejor manera las restricciones. Incluye además la proyección, desde el punto de vista estratégico, de acciones que le permitan llegar al estado deseado y visionado, en el horizonte temporal previsto.

Esta etapa necesita de un pensamiento proactivo, creativo y flexible, basado en el convencimiento de que el futuro de la entidad puede moldearse con una acción adecuada y oportuna ante la dinámica del entorno, que rechaza toda pasividad, neutralidad y aprehensión directiva a los cambios que este impone.

Una vez formulada la estrategia, es preciso considerar para la etapa de la implementación las condiciones organizativas, conductuales e instrumentales de la realización y control de su ejecución.

Desde luego, no debe pensarse que los llamados soportes estratégicos sólo se consideran al final del proceso; esto sería un error. La concepción y diseño de la estrategia implican la necesidad de tener en cuenta los elementos que posteriormente le servirán de soporte; de lo contrario no se logrará la coherencia que debe existir entre la formulación de la estrategia y su implementación.

Es importante comprender que si bien la formulación e implementación de la estrategia son dos etapas de un mismo proceso; estas requieren de metodologías y técnicas diferentes así como el uso de procesos mentales y habilidades conductuales diferentes.

Para la primera tarea, es necesario poner en práctica el pensamiento estratégico, dominio de herramientas, conocimientos del mercado y de la organización, un profundo conocimiento del sector y comprensión de los conceptos estratégicos básicos y sus interrelaciones, antes de poder determinar con seriedad y originalidad la estrategia que exigen las circunstancias actuales de una empresa. Para la segunda, la implementación, hacen falta grandes dosis de liderazgo y capacidad organizativa en la creación y adecuación de los soportes estratégicos que condicionen el compromiso y actuación diaria de cada uno de los implicados de la organización.

Para definir y clarificar que debe ser hecho en el horizonte temporal predeterminado, La Estrategia Proyectada debe contener los Planes de Acción que clarifiquen la actividad y los resultados que se esperan de cada quién en cada momento, que se especifique como cada parte de la Organización debe tributar a cada objetivo Estratégico y los necesarios vínculos que deben existir desde el punto de vista funcional para garantizarlos resultados.

De lo anterior se desprende que no basta con que los directivos del primer nivel tengan claridad estratégica y operativa, debe ser conocido por todos para poder asumir lo que le corresponde y comprometerse con ello.

Como ocurre de manera bastante generalizada, todo diseño estratégico implica cambios organizacionales que transitan por necesarios cambios en las formas de hacer y esto genera no solo la conocida resistencia al cambio, también genera la necesidad de desaprender algunas cosas y

aprender otras, proceso por demás paulatino, complejo y que genera rompimiento de estructuras mentales ya establecidas lo que genera sensación de inseguridad y pérdida en las personas, que son el punto fundamental del logro de dicha estrategia.

¿Qué hacer entonces para que este proceso de Dirección Estratégica sea realmente factible?.

Por las razones anteriores, el tratamiento adecuado a los soportes estratégicos no solo es una necesidad sino una condición imprescindible para lograr los resultados esperados y mientras más retadores sean más imprescindible su tratamiento.

Los autores presentan diferentes propuestas de soportes, pero los más generales son:

- La estructura organizativa.
- Dirección y liderazgo.
- La cultura empresarial.
- Los sistemas de planificación y control.
- Sistema de información y Dirección Estratégica.

A continuación nos referiremos a qué diagnosticar en cada soporte y que deben tributar a la estrategia para el logro de los objetivos propuestos. Es de precisar que de cada elemento debemos identificar las posibilidades y limitaciones que cada elemento tiene buscando fortalezas y debilidades actuales. Esto será la base para el análisis y posterior búsqueda de soluciones que permitan decidir los cambios necesarios que deben operarse para la garantía de la implementación adecuada de la estrategia.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Definiendo la estructura organizativa como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades”(Strategor, 1988), resulta claro el vínculo de la misma con la estrategia pues de su definición que da condicionada de hecho la cualidad de estas relaciones.

Otro elemento a tomar en cuenta es la coexistencia en las entidades de una estructura formal y la informal lo que obliga a la revisión constante para asumir aquellos cambios que la práctica ha indicado como necesarios.

Elementos para el diagnóstico:

Características de la estructura:

- Diseño de los diferentes procesos de trabajo.
- El grado de especialización y la verticalidad con que operan las distintas áreas.
- Vinculos de coordinación y cooperación entre las áreas.
- El tiempo de ocupación del personal dirigente y trabajadores en general.
- El volumen de trabajo que existe en cada área y puesto de trabajo y la complejidad de las tareas.
- Normalización de los procesos de trabajo.
- Niveles de autoridad.
- Niveles de decisiones.

Factores determinantes de la estructura:

- Tamaño de la estructura
- Exigencias Tecnológicas para la organización de los procesos.
- Interrelaciones de la empresa con otras organizaciones del entorno.
- Tipo de estructura y departamentalización.
- Mecanismos de integración.

Que debe tributar a la estrategia

- Que los gastos de dirección sean racionales.
- Elevar la calidad y la fundamentación de las decisiones.
- Mayor agilidad en el proceso de trabajo.
- Mayor responsabilidad de los trabajadores con sus resultados.
- Racionalidad en el número de trabajadores.
- Mejor uso de la autoridad.
- Potenciar los vínculos de coordinación y cooperación.

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

En cuanto a la relación entre liderazgo y estrategia, se han realizado numerosas investigaciones. En su gran mayoría, estos trabajos establecen relaciones entre las características personales de los dirigentes y los distintos tipos de estrategias.

El liderazgo se ha definido como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo. Esta definición incluye: la existencia de subordinados, quienes con su disposición para aceptar órdenes del líder, ayudan a definir su status dentro del grupo; la distribución desigual del poder entre líderes y seguidores; y la capacidad para utilizar las formas de poder e influir en la conducta de los subalternos de diferentes maneras.

Elementos para el diagnóstico:

- Proceso de comunicación interpersonal, intragrupal, intergrupala, organizacional y hacia el entorno.
- Uso de los diferentes tipos y formas de comunicación.
- Definición y uso de la responsabilidad y la autoridad.
- Compromiso de los trabajadores con la organización.
- Uso de los niveles de decisión. Otorgamiento de autoridad, responsabilidad y recursos.
- Proceso de solución de problemas. Grado de participación de los trabajadores.
- Proceso de motivación. Sistemas de estímulos y recompensas.
- Uso de métodos participativos y de grupos.

- Niveles de conflictos. Solución de conflictos. Estilos usados para enfrentar los conflictos.
- Ejemplaridad de los jefes ante los subordinados.
- Uso y preparación de la reserva de cuadros.
- Desarrollo de carrera de los profesionales en la organización.

Que debe tributar a la estrategia

- Pleno conocimiento y retroalimentación en todos los sentidos en la Organización para la ejecución de los planes.
- La organización formal y la informal puesta en función de lograr la estrategia diseñada..
- Responsabilidad de todos con las metas compartidas.
- Sentido de pertenencia y cohesión en la organización.
- Participación oportuna de todos en las decisiones.
- Participación y transparencia de todos en la solución de los problemas.
- Personal motivado por los resultados y la eficacia de todos los procesos.
- Percepción de justicia y honestidad y actitudes de comprometimiento de todos con sus líderes y el resto de los trabajadores.
- Toma de decisiones en grupos. Búsqueda de soluciones creativas.
- Reducción de los niveles de conflictos disfuncionales y sus fuentes. Uso de estilos adecuados para enfrentar las barreras y amenazas.
- Participación activa del relevo de los cuadros y el personal joven. Surgimiento de estrategias de contingencia en todos los niveles dada la preparación de todos para enfrentar el cambio.

LA CULTURA EMPRESARIAL.

Edgar H. Schein, en su libro “La Cultura Empresarial y el Liderazgo” (p. 25), plantea que “la palabra cultura puede ser aplicada a las unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea, esto es, las que tienen sus propias presunciones básicas”. En el mismo, define la cultura como “...modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Elementos para el diagnóstico:

- Creencias básicas existentes en el personal de la organización.
- Valores existentes en la organización. Valores que hay que desaprender y valores a aprender.
- Conductas asumidas por lo general que no contribuyen al logro de los resultados esperados.
- “Barreras invisibles” provocadas por la cultura existente que no permiten cambios necesarios en la organización.
- Elementos de normalización y formalización existentes que no contribuyen a sedimentar los valores necesarios.
- Caracterización general de la culturas y subculturas existentes.
- Identificación de la empresa como reactiva, activa y proactiva atendiendo a las formas de actuación.

Que debe tributar a la estrategia

- Compatibilidad de la estrategia con la ideología de la empresa.
- Sistema de valores estratégicos y operativos en correspondencia con la estrategia diseñada.
- Creencias que refuercen los valores positivos para lograr las metas propuestas.
- Sistemas de normativas que sirvan de base y estructuración de acciones acorde a lo esperado.
- Símbolos y rituales que exhiban una imagen corporativa exitosa.
- Sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores.

LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL.

Los sistemas de planificación y control constituyen instrumentos para llevar a cabo la ejecución de la estrategia. Para ello es imprescindible que las grandes líneas a seguir, proyectadas en la formulación de la estrategia, sean concretadas en cuanto a acciones y recursos necesarios de manera de precisar **qué, dónde, cuándo, cómo y quiénes** deben realizarlas. Se trata, entonces, de un sistema para el diseño y posterior ejecución de planes de acción capaces de guiar a las diferentes personas encargadas de poner en marcha las correspondientes estrategias.

Los sistemas de planificación - control, constituyen sistemas formales que engloban a la planificación y al control, introduciendo los mecanismos de conexión que permitan las necesarias interrelaciones entre ambos.

Por otra parte sabemos que el control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y, por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno. La función de control debe lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida, para evitar las desviaciones que pudieran producirse.

Elementos para el diagnóstico:

- La planificación de proyectos. Uso y situación.
- El sistema de planes, programas y presupuestos. Compatibilidad.
- La dirección por objetivos. Grado de implementación.
- Existencia de criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado, especificado en los planes y/o presupuestos.
- Existencia de procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados, contenidos en los planes y/o presupuestos.
- Momentos existentes para el análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras, caso de que estas sean necesarias.
- Existencia del control de gestión.
- Sistema de control establecido para la planeación estratégica y operativa. Su efectividad.
- Frecuencia de valoración del entorno. Acciones ante los cambios.
- Uso de las NTIC para la planificación y el control.

Que debe tributar a la estrategia

- Retroalimentación constante a los implicados y órganos decisores.
- Medidas para corregir las desviaciones.
- Criterios para la selección de estrategias contingentes.
- Prioridades en el uso de los recursos a partir de la selección de acciones.
- Mejoramiento de los propios sistemas de planificación y control para que sean realmente oportunos y confiables.
- Redireccionamiento de la estrategia ante cambios del entorno.

SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Es interesante la aclaración y diferenciación que aparece en la literatura sobre los conceptos de datos e información, entendiéndose por esta última la que realmente tiene significación para el sujeto que la utiliza. Podemos en las organizaciones atiborrarnos de datos pero solo será conveniente la generación de aquellos que sirvan de fuente para la acción, que aporte el estado de las cosas, personas y procesos en las organizaciones para decidir con conocimiento de causa.

Elementos para el diagnóstico:

- Información necesaria para grupos de puestos.
- Procesos de captación de la información. Vías.
- Que información genera cada quién y quién la recibe. Calidad de la información.
- Tratamiento a la información. Distribución.
- Depuración de la información. Clasificación.
- Oportunidad de la información generada.
- Sistemas informáticos utilizados. Eficiencia y eficacia.
- Sistemas interactivos de información-decisión. Uso y limitaciones.
- Uso de la información informal. Congruencia entre la información formal y la no formal.
- Sistema de inteligencia de la entidad.
- Sistemas de expertos, su uso.

Que debe tributar a la estrategia:

- Disponer de la información actualizada, oportuna, confiable y necesaria.
- Posibilidad de tomar decisiones acertadas.
- Ejecutar el trabajo sobre bases sólidas.
- Conocimiento a todos los niveles de lo que necesitan saber para actuar de la mejor manera.
- Que todos los trabajadores sepan a donde va la empresa, que se propone y que parte le toca aportar.
- Disminuir las fuentes de conflictos.
- Disminuir la resistencia a los cambios.
- Que los trabajadores perciban que están siendo bien conducidos.
- Complementación de las acciones por disponer de los conocimientos necesarios.

CONCLUSION

Si recorremos cada uno de los soportes de las estrategias empresariales aquí expuestos observamos no sólo su importancia sino el vínculo estrecho entre ellos lo que refuerza la idea inicial de que no basta con un magnífico diseño estratégico sino aseguramos su implementación.

BIBLIOGRAFIA

- Jarillo, José Carlos: Dirección Estratégica. McGraw-Hill. Madrid, 1990.
- Menguzzato, Martina y Renau, Juan José: La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel S.A. Barcelona, 1991.
- Pérez, José Leandro y de la Huerta, Daisy: Diagnóstico de los principales problemas de dirección de la EMSUME. Ciudad de La Habana, 1993.

- Porter, Michael: La ventaja competitiva de las naciones. Plaza and Janes. Barcelona, 1991.
- Martina Menguzzato y Juan José Renau. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editado por el MES. s/f.
- Heinz Weihrich. Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Editorial Limusa, México. 1987.