

Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica



Luis Ángel Guerras Martín

Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Rey Juan Carlos



luguemar@fcjs.urjc.es

I. Introducción

Cuando se habla de las escuelas de pensamiento en Dirección Estratégica, es habitual distinguir dos grandes corrientes que, aunque reciben distintas denominaciones, pueden ser identificadas con los términos "racional" y "organizativa" (Navas y Guerras, 2002). La primera de ellas ha sido predominante en la literatura, tiene sus raíces en la Economía como disciplina y el problema central que aborda es la búsqueda de las estrategias más adecuadas bajo unas condiciones dadas del entorno, la situación interna de la empresa y los objetivos económicos planteados normalmente en términos de creación de valor. Centra su atención, por lo tanto, en la formulación de estrategias óptimas.

La llamada escuela organizativa, por su parte, se ocupa más de cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa, cómo son las relaciones de poder que influyen dicha toma de decisiones o cómo afectan las decisiones tomadas a las personas y grupos con los que la empresa se relaciona. Este planteamiento, por tanto, centraría más su atención en los problemas relacionados con la implantación de la estrategia en organizaciones empresariales donde los grupos humanos que intervienen en el proceso tienen objetivos diferentes y a veces contradictorios (Mintzberg y Lampel, 1999).

El debate sobre la adecuación y prevalencia de cada uno de los anteriores enfoques ha sido habitual y constante en la literatura e incluso, me atrevería a decir, en la práctica real de las empresas. En este sentido, es conocido el agrio debate entre Igor Ansoff y Henry Mintzberg en la prestigiosa revista *Strategic Management Journal* al principio de los años 90.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El presente trabajo trata de integrar los enfoques racional y organizativo de la Dirección Estratégica destacando problemas vinculados con las personas y los grupos y que tienen su importancia para el éxito final de la estrategia. Para ello, a partir de un modelo racional del proceso estratégico se intenta identificar y analizar algunos de los problemas organizativos más relevantes relacionados con la estrategia empresarial sin perder de vista su ubicación en dicho proceso. Así, se aborda el problema de los grupos de interés o stakeholders en la definición de la misión y los objetivos de la empresa, la aparición de estrategias relacionales en la formulación de estrategias, la aceptabilidad y el riesgo político en la fase de evaluación y selección de estrategias y los problemas vinculados con la implantación y el cambio organizativo.



EXECUTIVE SUMMARY

This study has a purpose of integrating traditional approaches in Strategic Management such as rational and organizational. It tries to identify and enhance some problems related to persons and groups in organizations influencing strategic success. In order to do that, we try to identify and locate some organizational problems into a usual rational model for the strategic decision-making process. Some of the issues implied are related with stakeholders' theory at the mission and objectives definition stage, relational strategies in the strategy design phase, acceptability and political risk in the evaluation of strategies and the set of problems related with strategy implementation and organizational change.

Una tercera escuela, que podríamos llamar integradora, trataría de unir ambos planteamientos a partir de la idea fundamental de que ambos son válidos en la medida en que forman parte de una misma realidad. Centrar toda la atención en uno de ellos y abandonar el otro puede suponer una pérdida de información y capacidad de análisis relevante que puede poner en peligro el éxito de la estrategia y, por tanto, la competitividad y rentabilidad de la empresa (Cuervo, 1995).

El objetivo de este trabajo es recorrer el proceso racional de la Dirección Estratégica para identificar y destacar los problemas vinculados con las personas y los grupos y que tienen su importancia para el éxito final del proceso. De esta manera, se busca descubrir e identificar los problemas organizativos más relevantes relacionados con la estrategia empresarial pero sin perder de vista su ubicación en un proceso racional de formulación e implantación estratégicas, de manera que puedan relacionarse los enfoques racional y organizativo con un propósito integrador.

La figura 1 recoge un modelo habitual de Dirección Estratégica que adopta un enfoque de tipo racional y representa algo así como un camino o guía sobre cómo elegir y poner en marcha una estrategia empresarial. Sin embargo, sobre este camino cabe identificar algunos momentos o etapas en los que los aspectos organizativos cobran especial relevancia. Entre los más destacables, nos ocuparemos de los grupos de interés en la definición de la misión y los objetivos de la empresa, la aparición de estrategias relacionales en la formulación de estrategias, la aceptabilidad y el riesgo político en la fase de evaluación y selección de estrategias y los problemas vinculados con la implantación y el cambio organizativo.

Problemas organizativos relacionados



2. La definición de la misión y los objetivos de la empresa: los grupos de interés o stakeholders

El primer bloque del proceso está constituido por el análisis estratégico que incluye la definición de la misión y los objetivos perseguidos, el análisis externo o del entorno y el análisis interno de la empresa. Mientras que estos dos últimos componentes tienen contenido más técnico de obtención de información para identificar las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa respectivamente, en la definición de los objetivos confluye un elemento crucial de fuerte contenido organizativo. Si bien hoy en día nadie discute en una economía de mercado la necesidad de crear valor para los accionistas como un objetivo empresarial esencial, también se ha ido abriendo paso la idea de que este objetivo por sí solo no garantiza el éxito de la empresa, especialmente si entra en conflicto con los objetivos de otros grupos de interés que participan en ella. Así, en los últimos años se ha prestado una especial atención a la Teoría de los grupos de interés o stakeholders.

Si bien se atribuye su introducción en el ámbito de la Dirección Estratégica a Freeman (1984), refleja un problema ya estudiado en la Teoría del Equilibrio en la Organización en la que los objetivos de una organización aparecen como el resultado de un proceso de negociación entre los distintos grupos participantes de manera que se consigue satisfacer a un nivel suficiente los intereses de los distintos grupos (March y Simon, 1961).

Analizar y prestar atención a los grupos de interés o stakeholders es especialmente importante en el proceso de la Dirección Estratégica por tres razones (Navas y Guerras, 2002):

Como consecuencia de que los recursos de la empresa son escasos, no se pueden atender los objetivos de todos los grupos de manera simultánea por lo que la dirección empresarial se enfrenta a una situación de conflicto de objetivos.

Los grupos de interés utilizan su poder e influencia para presionar a la dirección y conseguir satisfacer sus intereses, de manera que si no se sienten satisfechos pueden retirar su apoyo.

En una situación de conflicto de objetivos, se corre el riesgo de entorpecer o impedir la consecución de los objetivos y el éxito de la estrategia. Esto es especialmente cierto cuando los grupos de interés reúnen las características de poder -posibilidad real de ejercer presión a favor de sus intereses-, legitimidad -los objetivos propuestos son aceptables o deseables para la sociedad- y urgencia -los grupos son activos al presionar a la dirección para conseguir sus objetivos (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

El análisis de los grupos de interés o stakeholders y del conflicto de objetivos asociado nos remite a tres cuestiones de creciente relevancia y actualidad en el ámbito de la Dirección Estratégica: el gobierno de la empresa, la responsabilidad social corporativa y la ética de los negocios.

PALABRAS CLAVE

Proceso de dirección estratégica, enfoque organizativo, grupos de interés, implantación estratégica

KEY WORDS

Strategic Management, organizational View, Strategy Implementation, stakeholders

El gobierno de la empresa hace referencia al potencial conflicto de objetivos que se presenta entre los dos grupos que, con carácter general, tienen mayor capacidad de influencia en el proceso estratégico: los propietarios o accionistas y los directivos (Cuervo, 1999). La responsabilidad social y la ética de los negocios abordan el problema del posible conflicto de objetivos entre la empresa y sus accionistas y directivos con otros grupos sociales internos -trabajadores- y externos -sociedad, consumidores, etcétera - con los que se relaciona.

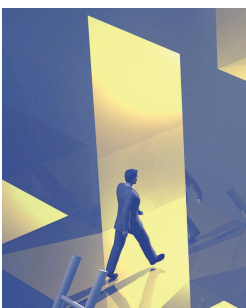
Gobierno de la empresa, responsabilidad social corporativa y ética de los negocios son temas relacionados con la dirección de empresas que han tomado un gran protagonismo en los últimos años tanto en el ámbito directivo como en el debate social y académico. Mientras que el problema del gobierno de la empresa suele y puede analizarse con instrumentos provenientes de la Economía, la Dirección de Empresas y el Derecho, el debate sobre la responsabilidad social y la ética de los negocios tiene todavía un contenido difuso en el que los valores sociales y morales tienen una importancia indudable.

Sin embargo, es creciente el análisis de estos problemas desde una perspectiva más objetiva en la que, por ejemplo, la responsabilidad social corporativa se observa no tanto como un "lastre de origen moral" para la empresa sino como un instrumento de gestión que permite desarrollar activos intangibles tan valiosos como la reputación o la legitimidad ante la sociedad. Siendo esto así, la gestión de la responsabilidad social corporativa tiene más que ver con el desarrollo de recursos y capacidades empresariales que potencian y mejoran la competitividad de las empresas a largo plazo (Fernández, 2002; Guerras y López-Hermoso, 2002).

3. La formulación de las estrategias: estrategias relacionales

El ámbito del diseño o formulación de estrategias es quizás aquel en el que menos se ha observado el problema del poder de los grupos que se relacionan con la empresa. El problema central analizado es el contenido de la estrategia, tanto si se aborda a un nivel competitivo o de negocio como si se hace a un nivel corporativo. Los esquemas de análisis giran generalmente en torno a dos aspectos previamente considerados: el entorno y la propia empresa.

Así, por ejemplo, las tradicionales matrices estratégicas o de cartera desarrolladas por consultoras como The Boston Consulting Group o McKinsey tratan de determinar las actuaciones estratégicas más adecuadas a partir de la consideración de dos dimensiones básicas: el atractivo de la industria -que depende de factores externos y la posición competitiva de la empresa -que está vinculada con su potencial para competir en los mercados-. Esta lógica se repite en otros modelos para la formulación de es-



trategias como ocurre cuando se intenta observar la actuación más adecuada en función del tipo de industria en el que se opere -emergente, madura, etcétera-.

Sin embargo, hay un aspecto de la formulación de las estrategias que apenas se ha desarrollado en la literatura y que responde a un problema de búsqueda de ventajas competitivas mediante actuaciones que no responden a una lógica económica sino más bien de poder. Me refiero a lo que algunos autores han denominado "estrategias relacionales" (Strategor, 1995). Este tipo de estrategias consisten en buscar relaciones de privilegio con diversos agentes del entorno más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado.

El objetivo de estas estrategias sería proteger a la empresa de la competencia, especialmente cuando ésta no le es favorable, mediante la búsqueda de "zonas de seguridad" que eliminen parte de la incertidumbre del entorno. Los agentes externos más habituales con los que se buscan dichas relaciones de privilegio son los poderes públicos, los competidores, los clientes, los proveedores y los grupos sociales en general. Ejemplos de estas estrategias son habituales cuando las empresas buscan el apoyo de los poderes públicos para cerrar las fronteras a las empresas no nacionales, cuando se busca conseguir contratos de las administraciones públicas mediante la compra de información privilegiada, cuando se pacta con los competidores el reparto del mercado o los precios o cuando se busca la complicidad de los sindicatos u otros grupos sociales para evitar el cierre de una empresa que implicaría una considerable pérdida de puestos de trabajo.

Ciertamente, en la medida en que estas estrategias buscan establecer relaciones de privilegio y protegerse de la competencia, muchas veces caminan en el límite de la legalidad cuando no lo cruzan abiertamente. Sin embargo, no necesariamente tiene por qué ser así: la gestión de las relaciones con los grupos de interés o stakeholders responde a esta misma lógica. En este caso, no se estaría buscando tanto una colusión de la competencia como una mayor legitimidad de la actuación empresarial lo cual, a su vez, facilita el éxito de la estrategia elegida al moverse la empresa en un entorno más favorable, menos hostil.

Puede afirmarse, sin lugar a dudas, que las estrategias relacionales son actuaciones que las empresas utilizan con frecuencia. La utilidad de dichas estrategias, tanto si son legales como si no lo son, depende de factores como la normativa general de un país, la mayor o menor regulación de los mercados, la mayor o menor intervención de los poderes públicos en la

Las estrategias relacionales son aquellas que consisten en buscar relaciones de privilegio con diversos agentes del entorno más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado

economía o el grado de globalidad de las industrias.

La consideración de las estrategias relacionales tiene una doble consecuencia para el análisis estratégico. En primer lugar, vuelve a poner de relieve la importancia del análisis de los grupos de interés, en este caso los externos. En segundo, lugar, el análisis clásico de la formulación estratégica basado en conceptos como el atractivo de la industria y la posición competitiva debe ser ampliado con una tercera dimensión que hace referencia a la seguridad buscada mediante relaciones de privilegio con grupos externos de interés relevantes.

4. La evaluación y selección de estrategias

Una vez diseñadas o formuladas las posibles acciones estratégicas, el proceso nos conduce a la adopción de una decisión acerca de la estrategia que ha de ser finalmente elegida. Los criterios que orientan la evaluación y final elección de la estrategia son de tres tipos: adecuación, factibilidad y aceptabilidad (Johnson y Scholes, 2001). Los criterios de adecuación tratan de evaluar la consistencia de la opción estratégica con los objetivos fijados, así como con el diagnóstico que se haya efectuado de la situación del entorno y de la propia empresa. Los criterios de factibilidad tratan de evaluar la posibilidad real de que la estrategia pueda ser puesta en marcha por la empresa, en el sentido de disponer de los recursos suficientes y adecuados que favorezcan el éxito de su implantación.

El tercer tipo de criterios son los de aceptabilidad que tratan de evaluar en qué medida las consecuencias de la estrategia elegida son o no aceptables. En este sentido, mientras que los criterios de adecuación y factibilidad pueden ser evaluados de manera más objetiva y técnica, la aceptabilidad tiene un carácter esencialmente subjetivo asociado a las personas o grupos de personas afectadas por la puesta en práctica de la estrategia.

La evaluación de la aceptabilidad para los accionistas no presenta mayores problemas ya que cabe hacerse a través de conceptos como la rentabilidad esperada, el potencial de creación de valor o el riesgo financiero que es preciso asumir.

Sin embargo, en la medida en que la adopción de una estrategia puede afectar directa o indirectamente a otros grupos de interés, se hace preciso identificar los grupos que pueden ser afectados, las consecuencias que sobre sus intereses puede tener la estrategia elegida y las posibles reacciones que de todo ellos se pudieran derivar.

Aparece de nuevo un problema político vinculado con la existencia de stakeholders o grupos de interés relacionados con la empresa. El análisis de

Ya que la adopción de una estrategia puede afectar directa o indirectamente a otros grupos de interés, es preciso identificar a los que pueden ser afectados, las consecuencias sobre sus intereses y sus posibles reacciones

la aceptabilidad de las estrategias en relación con los grupos de interés pone sobre la mesa la necesidad de evaluar el riesgo político o posibles reacciones de dichos grupos. Desde este punto de vista, cabría diferenciar entre dos tipos de reacciones. En primer lugar, estarían los grupos directamente relacionados con la actividad de negocio de la empresa, como son los clientes, los proveedores y los competidores sobre los que cabría anticipar sus reacciones a nuestras decisiones desde un punto de vista competitivo.

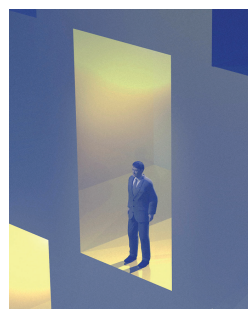
En segundo lugar, tendríamos los grupos de interés no relacionados directamente con la actividad de la empresa como pueden ser los trabajadores, los poderes públicos o los grupos sociales de diverso tipo -consumidores, ecologistas, sindicatos, etcétera-. En este caso, el análisis puede enmarcarse de nuevo en la Teoría de los stakeholders para prevenir las posibles reacciones y anticiparse a ellas evitando el riesgo de fracaso de la estrategia. La reducción de empleo tras una fusión, el cierre de una planta productiva, la privatización de una empresa pública o la existencia de actividades molestas o que dañen el medio ambiente son ejemplos claros de la necesidad de analizar el riesgo político de una estrategia.

5. La implantación de las estrategias y el cambio organizativo

La fase de la implantación estratégica se refiere al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados (Navas y Guerras, 2002). Este es quizás el ámbito en el que de forma más clara y amplia se pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta los problemas organizativos vinculados con la Dirección Estratégica. Quizás por este motivo, a estos problemas se les ha dedicado una menor atención que a los problemas de formulación o diseño de estrategias, lo que queda reflejado en el menor volumen de investigación académica así como en el menor espacio habitualmente dedicado en los manuales sobre estrategia empresarial.

¿Por qué se ha dado esta situación? Alexander (1991) identificaba cuatro razones que podrían explicar este desajuste: a) la implantación estratégica es una tarea mucho menos atractiva que la formulación; b) la creencia generalizada de que se requieren más habilidades para la formulación que para la implantación, que cualquiera la puede hacer; c) que no estamos seguros de qué es lo que incluye la implantación, dónde empiezan sus problemas y dónde terminan; y d) la escasez de modelos conceptuales globales sobre la implantación estratégica.

Aunque desde este trabajo han pasado ya algunos años en los que se ha avanzado notablemente, las reflexiones expresadas siguen teniendo, en lo sustancial, validez. A pesar de ello, quizás resulten un poco exageradas al





menos en parte. Efectivamente, los problemas de implantación estratégica reúnen bajo esta denominación el conjunto de problemas directivos y organizativos necesarios para poner en marcha con éxito una estrategia y, en general, para gestionar una empresa. Se refieren, por tanto, a aspectos relacionados con el diseño de la estructura organizativa, la dirección y el liderazgo, la dirección de recursos humanos, la gestión de la cultura organizativa o la definición de adecuados sistemas de planificación y control. Y no podemos decir que no se haya prestado atención suficiente a estos problemas en la literatura sobre dirección de empresas aunque no siempre bajo la denominación común de "implantación estratégica".

El problema, a mi modo de ver, no está tanto en el diseño de una estructura organizativa o de una política de recursos humanos sino en la dificultad asociada con cambiar la organización cuando se cambia de estrategia. Dicho de otro modo, el cambio organizativo. Efectivamente, ya en los años sesenta se estableció por Chandler (1962) la necesaria relación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa sobre la que se desarrolla. Más allá de descubrir qué tipo de estructura se ajustaba más a qué tipo de estrategia, Chandler puso de manifiesto que el cambio estructural que sigue a un cambio de estrategia no se produce de forma instantánea sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias con posterioridad a la puesta en marcha de la estrategia, síntomas de un desajuste entre estrategia y estructura. Similares razonamientos se podrían hacer en relación con los cambios de liderazgo o con un necesario cambio en la cultura organizativa.

En 1990 se organizó una conferencia en Estados Unidos para definir la disciplina científica de la Dirección Estratégica. En ella participaron cincuenta expertos del máximo nivel y trataron de definir y responder a una serie de preguntas clave en el campo (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). La novena y última pregunta era: ¿por qué son tan resistentes al cambio las organizaciones? A dicha pregunta, por su dificultad, la denominaron "una pregunta perdida", lo que refleja un reconocimiento de su importancia y de la escasez de instrumentos para ser abordada desde la Dirección Estratégica. Por este motivo, podemos considerar que constituye uno de los mayores retos pendientes.

La importancia de esta cuestión se pone de manifiesto en la medida en que las fuentes de ventaja competitiva parecen tener más que ver con la organización que con otras dimensiones más clásicas de la estrategia, como las decisiones relativas al producto y al mercado. Si esto es así, las empresas flexibles, con capacidad para gestionar eficaz y eficientemente el cambio pueden conseguir ventajas competitivas ya que sus competidores potenciales pueden quedar bloqueados por la inercia organizativa, dificultando así la respuesta competitiva ante un movimiento estratégico determinado.

Por otro lado, la inercia organizativa puede impedir a la propia empresa la

implantación eficaz de una buena estrategia elegida. De esta forma, la "mejor estrategia" posible se convierte en un fracaso si no hay forma de mover a las organizaciones para que la adopten mediante la introducción de los cambios necesarios. Y estos cambios están condicionados tanto por el comportamiento de las personas como de los grupos de interés internos y externos.

6. Reflexiones finales

El análisis anterior trata de poner de manifiesto la importancia de los aspectos relacionados con los grupos humanos en la organización como un elemento clave para el éxito de las estrategias empresariales. Estos aspectos tienen más que ver con el comportamiento de las personas y los grupos, sus objetivos e intereses, las relaciones de poder existentes o la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Por ello, son a veces más difíciles de gestionar y requieren habilidades más relacionadas con el liderazgo y la capacidad para gestionar cambios que con un análisis más técnico y racional.

Desde un punto de vista práctico, se sugiere no olvidar o minusvalorar los problemas organizativos en la elección e implantación de estrategias empresariales tales como, por ejemplo, fusiones y adquisiciones, alianzas, procesos de reestructuración o deslocalización, etcétera. Desde un punto de vista investigador, cabe señalar la insuficiente atención que se ha dedicado a este tipo de problemas tradicionalmente y la necesidad de abordarlos de forma integrada con una perspectiva más racional. Para que la investigación en este ámbito avance, parece necesario, entre otros aspectos, el desarrollo de modelos teóricos adecuados para abordar los problemas mencionados -la Teoría de los Stakeholders es un posible ejemplo-, así como tener más en cuenta la influencia e importancia de las ciencias del comportamiento en el estudio de la Dirección Estratégica.

Desde un punto de vista práctico se sugiere no olvidar o minusvalorar los problemas organizativos en la elección e implantación de estrategias como fusiones y adquisiciones, alianzas, procesos de reestructuración o deslocalización

Bibliografía

- ALEXANDER, L.D. (1991): "Strategy Implementation: Nature of the Problem", *International Review of Strategic Management*, vol. 2, nº 1, pp. 73-96.
- CHANDLER, A.D. (1962): "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise", MIT Press, Cambridge.
- CUERVO GARCÍA, A. (1995): "La Dirección Estratégica de la Empresa", en

"Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno", Civitas, Madrid, pp. 51-69.

CUERVO GARCÍA, A. (1999): "El Gobierno de la Empresa", Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, nº 3, pp. 95-108.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (2002): "Competitividad y stakeholders", Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 4, pp. 133-152.

FREEMAN, R.E. (1984): "Strategic Management. A Stakeholders Approach", Pitman, Boston.

GUERRAS MARTÍN, L.A.; LÓPEZ-HERMOSO AGIUS, J.J. (2002): "La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la Dirección Estratégica de la Empresa", Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 4, pp. 263-275.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (2001): "Dirección Estratégica", Prentice Hall, Madrid, 5ª edición.

MARCH, J.G.; SIMON, H.A (1961): "Organizations", John Wiley and sons, Nueva York.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. (1999): "Reflecting on the Strategy Process", Sloan Management Review, vol. 40, nº 3, pp. 21-30.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", Academy of Management Review, vol. 22, nº 4, pp. 853-886.

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Civitas, Madrid, 3ª edición.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. (Eds) (1994): "Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda", Harvard Business School Press, Boston.

STRATEGOR (1995): "Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad", Masson, Barcelona.



Ilustración: Carol Werner

