



PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

R esumen

El objetivo de este trabajo es analizar la transformación de los procesos en la formulación de estrategias y su relación con la evolución de la organización. El pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia ha sido privilegio de la alta dirección. Pero a partir de los años 70, en un contexto que se tornaba cada vez más inestable, las ventajas comparativas ya no eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización a partir de la función de la gerencia tradicional.

Al entrar el medio ambiente competitivo en un estado de "turbulencia", con mayor complejidad e incertidumbre, la alta dirección de las organizaciones debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales. La meta es buscar, mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades de la empresa, ventajas competitivas sostenibles fundadas en elementos intangibles, especialmente en el "conocimiento" interiorizado en todos los miembros de la organización. En este marco, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, su desarrollo depende de todo los demás integrantes de la organización.

A bstract

The objective of this paper is to analyze the transformation processes in strategy formulation and its relation with the evolution of an organization. It is determined the strategic thought and the strategy formulation that have been a unique privilege for top management until the 70's, when the context was characterized by being more or less stable, and in which the comparative advantages were sufficient to achieve organizational success, considering by the role of traditional management.

However, when the competitive environment changes due to the turbulence phenomena, having more complexity and turbulence, the top management of organizations must respond to increasing demands imposed by the new social and economic conditions. Therefore, through a continuous process of innovation of all business activities to search for sustainable competitive advantages based on intangible elements, specifically on the "knowledge" which is internalized by all the members of the organization, the process is accomplished. Thus, strategic formulation is still a faculty of top management, in some way influenced by other members of the organization.

Por
José Guadalupe Vargas Hernández
Assistant Research Institute of Urban and Regional.
University of California at Berkeley.
E-mail: jvargas08@berkeley.edu

Por
Irene J. Guillén Mondragón
Profesora Investigadora,
Departamento de Economía de la UAM-I.
E-mail:

Palabras Clave:

Organización, alta dirección, transformación estratégica, formulación de estrategias, conocimiento.



INTRODUCCIÓN



Como consecuencia de los paradigmas emergentes derivados de los procesos de globalización, son inminentes los cambios en los sistemas de organización y en las formas de producción moderna. Se ha pasado de una producción rígida a una flexible, caracterizada por la automatización de los procesos productivos con un solo sistema integrado de producción y comercialización; el papel del liderazgo ha debido dar un giro del modelo autócrata a otro más orientado hacia las personas, mejor adaptado a las nuevas contingencias.

En primer lugar, en este trabajo se presenta un panorama global sobre la forma en que ha sido concebida la organización y su necesidad de crear estrategias para permanecer en

el medio, así como la función del estratega a través del tiempo. Así mismo, se analizan los cambios más importantes de los paradigmas estratégicos clásico y moderno (Gráfica No. 1), así como la emergencia, el significado y el impacto en la organización y en la sociedad de conceptos como poder y conocimiento que, aunque ya existían antes en el contexto de la organización, no habían sido objeto de estudio académico en el comportamiento organizacional. El conocimiento se vincula a la evolución de los procesos estratégicos como el insumo principal que determina la posibilidad de tomar decisiones en ambientes que oscilan de una alta certidumbre a una alta incertidumbre.

Otro aspecto relevante en estas circunstancias es la cultura, elemento que ha tenido especial incidencia en el desempeño de las organizaciones, sobre todo por el fenómeno de la globalización, a partir del cual la actuación de las organizaciones ya no se

GRÁFICA No. 1
EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

 Modelo Estratégico Clásico (Pre 1970)		 Modelo Estratégico Moderno	
VISIÓN	MECÁNICA	VISIÓN	ORGÁNICA
GRADO DE ESTABILIDAD	ALTA	GRADO DE ESTABILIDAD	BAJA
NIVEL DE INCERTIDUMBRE	BAJO A MODERADO	NIVEL DE INCERTIDUMBRE	ALTO
ENFOQUE	CONTROL	ENFOQUE	FLEXIBILIDAD
PAPEL DEL LÍDER	JERÁRQUICO (PODER CENTRALIZADO)	PAPEL DEL LÍDER	CAPITAL HUMANO APODERADO

Fuente: Montalvo, Francisco (2004)

circunscribe a fronteras delineadas de manera precisa.

LOS ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA

Las organizaciones industriales surgen a partir del auge de la revolución industrial y de sus nuevas formas de producción, que a través de los desarrollos tecnológicos permitieron incrementar el volumen de producción a menores costos con respecto a la que se generaba de forma artesanal. Desde entonces la evolución teórica del concepto de la organización se ha considerado de distintas formas, desde aquellas que dedican especial interés en su estudio o lo desestiman. En términos sustantivos, la organización en el modelo mecanicista clásico es un componente apenas subyacente de la estrategia, mientras que la misma organización adquiere un papel relevante en el modelo estratégico moderno.

Los primeros acercamientos hacia la evolución de la teoría de la organización se encuentran en los planteamientos de Marx, para quien la firma y el capitalista tenían cierta importancia. Aunque el autor de *El Capital* consideraba que sólo el trabajo produce valor, tenía certeza de que el obrero necesitaba de equipamiento, de materiales y de un fondo de subsistencia antes de la producción, los cuales podía encontrar en el "laboratorio secreto del capitalista", esto es, en "la firma", la cual adquiere la figura de sistema socio-técnico. Por otro lado, para Adam Smith la firma es tan solo un punto, ya que la mayor importancia la tenía el mercado, que a través de la mano invisible regulaba las transacciones y determinaba los precios de las mercancías. Sin embargo, con el tiempo se evidencia que ya no es el mercado el mecanismo por el cual se asignaban los precios y es la firma quien con base en la inversión define el establecimiento de la marca (Marshall, 1890), y la cuasi renta o excedente de ganancia que desea obtener.

Keynes habla del agente racional (empresario), como animal receloso, temeroso, al que hay que ofrecerle un panorama atractivo. Con Keynes aparece la figura del empresario ya no encubierta bajo

la figura del capitalista. Otra perspectiva es la de Schumpeter (1975), quien sostiene que es necesario tomar en cuenta la figura del empresario como "espíritu animal" y sus tres funciones principales: innovación o creación, adquisición y explotación de la información y organización y coordinación de distribución de la producción. Describamos brevemente, estas tres funciones:

1. Innovación o creación. La dinámica de la capacidad individual se explica a partir del espíritu innovador del empresario, crea nuevas formas de organización a través del desarrollo de tecnología y pone en práctica nuevas combinaciones productivas.
2. Adquisición y explotación de la información. El empresario emprendedor está buscando información y cómo utilizarla de manera creativa para el lanzamiento de nuevos productos, para conquistar nuevas fuentes de materias primas, etc.
3. Organización y coordinación de distribución de la producción. El empresario coordina y organiza, no el mercado, como pensaron los clásicos; por ello la existencia de la estructura depende de él.

Simon (1957), March y Simon (1958), Cyert y March (1963), representantes de una teoría centrada en la importancia de la firma, consideran que los planteamientos de los neoclásicos, con relación a que lo importante de la firma es sólo la máxima ganancia y además que haya perfecta información, no son totalmente válidos. Según la sociología interpretativa se considera que la organización es una construcción social que facilita las interacciones entre los diversos actores y el principal o dueño del capital y los agentes o administradores de los recursos. Esta teoría supone que los humanos tienen una racionalidad limitada, intereses propios, oportunismo, y que la organización al estar conformada por un conjunto de individuos en constante interacción requiere del análisis de las relaciones entre los administradores y los accionistas y la delegación de autoridad. La teoría explica cómo funciona el gobierno de la organización, es decir, hace énfasis en la jerarquía.



De acuerdo con lo anterior se puede constatar que la organización como firma o empresa lucrativa productora de bienes y servicios nace ante la necesidad de generar capital, y porque el individuo debe subsistir, progresar y enfrentarse a las adversidades del medio ambiente para sobrevivir. En este sentido las organizaciones son espacios creados por los individuos para lograr sus objetivos mediante la realización de actividades conjuntas. La organización representa para el individuo un espacio social creado artificialmente para dar sentido a su quehacer cotidiano en función de los demás y que, por lo tanto, le permite seguirse reproduciendo socialmente. Desde la óptica de la sociología interpretativa (Smircich, et al., 1985), la organización es vista como un actor que construye su medio ambiente a través de una construcción social y de los procesos de interacción con otros actores organizados.

Así, la organización es el lugar social en donde un conjunto de personas comparten creencias, valores y supuestos que los impulsan a tener interpretaciones mutuas que refuerzan sus actos y los de los demás actores. Esto es, “el lugar social”. La firma, proveedora de sentido, regula las interrelaciones sociales, ofrece referencias, “símbolos y discursos” que intentan interiorizar a la organización en los miembros proveyéndolos de proyectos que le dan sentido a su participación. Esto permite observar que bajo este enfoque las firmas definen o crean su medio ambiente y lo que sucede depende de las decisiones tomadas o acciones emprendidas por los miembros.

Como se ha señalado, el concepto de organización ha sido entendido como sinónimo de empresa. Por ello es necesario indicar que éste no se circunscribe al de empresa solamente, ya que hablar de organización permite contemplar a una gran diversidad de modalidades como los que se describen a continuación:

- Organizaciones lucrativas en sus diversas modalidades o ramas de la economía.
- Organizaciones no lucrativas como las de asistencia social (hospitales, asilos, casas cuna, etc.).

- Instituciones educativas (escuelas de educación pública y privada de todos los niveles).
- Asociaciones religiosas, civiles, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.

En este sentido, se puede decir que cualquier tipo o modalidad de organización en un primer momento es una construcción intangible (inmaterial) que es creada intencionalmente (por un individuo o varios) en el medio ambiente y, que surge para lograr objetivos determinados mediante el esfuerzo y el trabajo humanos (habilidades y conocimientos), y a través de la combinación de recursos diversos (materiales, tecnológicos y financieros). Luego se materializa con la agrupación de individuos en un espacio de construcción social bajo un marco de condiciones materiales concretas. Esta construcción social no permanece estática sino que “está constituida de interrelaciones dinámicas entre los participantes que realizan las funciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales” (Barba y Solis, 1998).

Además de considerar que sus interacciones también se dan con entes externos (otras organizaciones) que limitan y/o favorecen su actuación, no todas las organizaciones tienen la misma esencia, es decir no son la misma cosa, aunque sean todas un espacio de construcción social. Existe una gran diferenciación entre ellas, dada básicamente por:

- a) Los propósitos para los cuales existen, es decir, la función social que cumplen.
- b) Por los miembros que las integran, ya que no es lo mismo una organización educativa que una dedicada a la producción de bienes y servicios.
- c) Por los intereses que atienden, que pueden ser sociales, económicos y/o políticos entre otros.

También difieren por sus condiciones materiales y estructuras y por los criterios de desempeño o su aporte al desarrollo del lugar donde se encuentran o del país al que pertenecen. Sin embargo tienen puntos de convergencia, entre los que se destacan: el estar guiadas por la acción humana -dirección estratégica-; el tener una cultura propia; el contar con un ciclo de vida y estructuras

jerárquicas; presentar una orientación hacia unos objetivos y caracterizarse porque sus miembros obedecen a elementos formales e informales.

LA FUNCIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

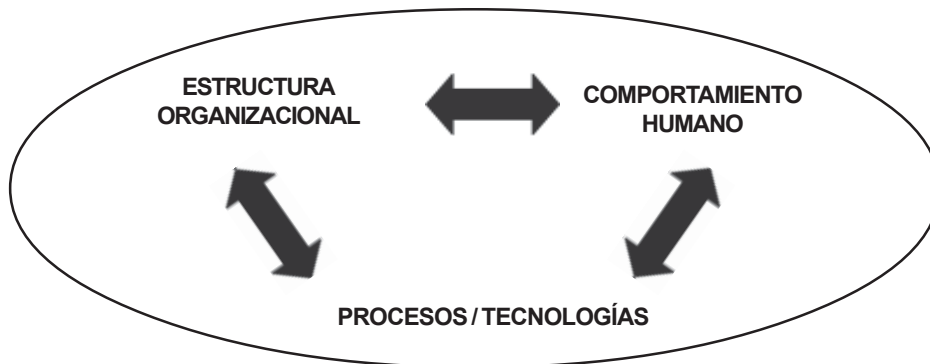
La formulación y la implementación de estrategias organizacionales es la principal función de la alta dirección. El rol de la dirección en las organizaciones ha sufrido transformaciones profundas conforme evolucionan los procesos estratégicos determinados fundamentalmente por la intensificación de las variables que implican ambientes de mayor complejidad e incertidumbre en la racionalidad de la toma de decisiones y en los modelos de orientación del comportamiento creativo del cuerpo social en procura de alcanzar los objetivos de eficiencia y eficacia. Bajo el modelo estratégico clásico, el enfoque dominante en la formulación e implementación estratégica de la dirección se fundamentaba en la correcta correspondencia entre las variables internas de la organización: estructuras organizacionales que dan soporte a los comportamientos individua-

les y procesos de operación basados en tecnologías tradicionales y no muy desarrolladas (Gráfica No. 2). El enfoque mecanicista de la dirección en una organización se analizaba como un sistema cerrado, con modelos estáticos que redundaban en todos los procesos de toma de decisiones y de liderazgo.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, y con mayor intensidad después de la década de los setenta, se aceleran los procesos de transformación estratégica de las organizaciones debido a los cambios que experimenta el medio ambiente organizacional. Estos cambios pueden sintetizarse en la emergencia e intensificación de las tecnologías de información y comunicación (TICs) y en el aceleramiento de los procesos de globalización económica que dan lugar a un ambiente de altos niveles de competitividad. La relación entre estos componentes del nuevo ambiente de competitividad puede simplificarse (Gráfica No. 3).

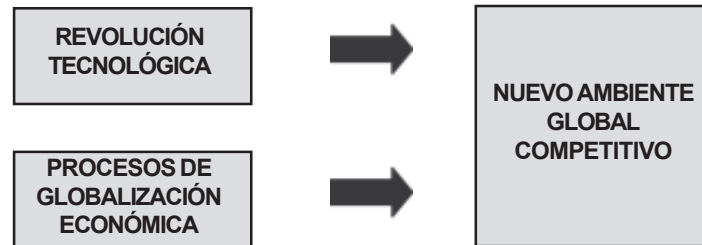
Este nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones ha modificado las rela-

**GRÁFICA No. 2
LOS COMPONENTES DEL MODELO ESTRATÉGICO CLÁSICO DE LAS ORGANIZACIONES**





GRÁFICA No. 3
LA EMERGENCIA DEL NUEVO AMBIENTE GLOBAL COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES



ciones entre las variables clásicas, acelerando la evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones. El nuevo ambiente global competitivo se caracteriza por los altos niveles de complejidad e incertidumbre de los elementos del entorno. Complejidad e incertidumbre son las dos nuevas variables que se incorporan a los componentes de los procesos de transformación estratégica. (Gráfica No. 4).

Sin embargo, así consideradas las variables organizacionales como componentes de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, faltaría agregar las principales funciones de la dirección: creación, desarrollo y gestión de los procesos de interculturalidad organizacional y la alineación de las variables y recursos internos de las organizaciones en función de las variables externas o ambientales, para lograr la eficacia organizacional en el nuevo ambiente competitivo. Esto solamente se logra a través del liderazgo en ambientes de multiculturalidad e interculturalidad organizacional y en la formulación e implementación de la estrategia.

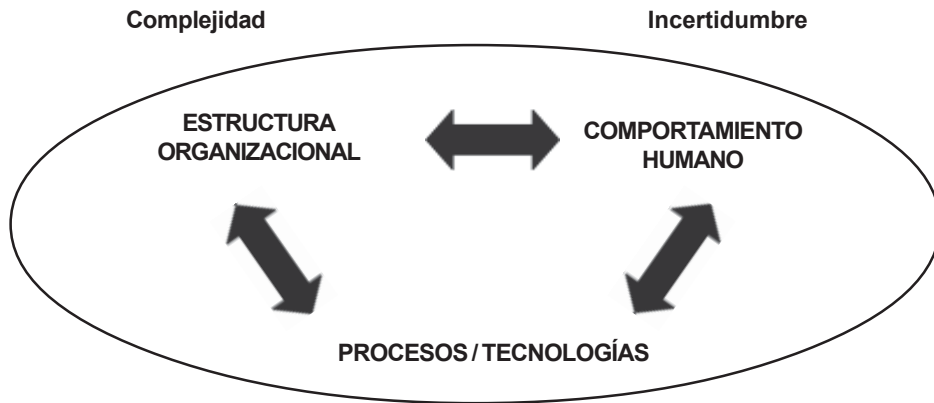
Cultura y estrategia son las fuerzas centrífugas y centrípetas que equilibran el desarrollo y las transformaciones de las organizaciones. Mientras la cultura organizacional es permeada por las influencias de una cultura local, nacional y global, etc., la estrategia avanza en sentido inverso, al detonar las variables internas en función de la complejidad e incertidumbre de un medio ambiente competitivo siempre cambiante. Estas rela-

ciones pueden apreciarse en la Gráfica No. 5.

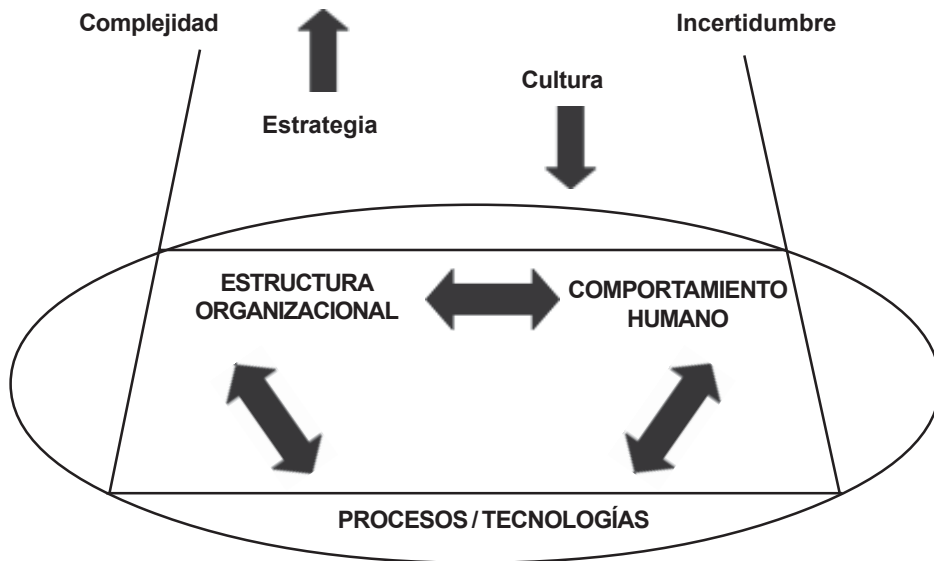
Uno de los puntos de convergencia de mayor relevancia lo constituye la dirección. Toda organización lucrativa o no lucrativa tiene una cabeza que tiene el deber de pensar en la misión del negocio. Por lo tanto, hay que hacer las preguntas: ¿Qué es el negocio? ¿Qué debería ser y hacia dónde va? La dirección debe formular la misión, los objetivos, la estrategia, los planes de acción-operativos (tácticas) y la toma de decisiones (Drucker, 1996; Steiner, 1983). La formulación de la estrategia va de la mano con la evolución de la organización y de sus productos-servicios. El estratega determina las estrategias que habrán de implementarse para conseguir un estado futuro deseado.

El estratega-director (manager) debe formular estrategias que permitan a la organización sobrevivir en un medio ambiente competitivo donde la organización no se encuentra sola. En este sentido, la teoría de la estrategia competitiva de Porter contribuye al análisis ya no solo de la firma de manera individual sino inmersa dentro de un sector (medio ambiente), el cual permite a diversas organizaciones obtener diferentes niveles de desempeño, en conformidad con sus capacidades para responder a los elementos de las fuerzas competitivas del mercado, tales como el poder de negociación de los competidores actuales, el de los competidores potenciales y el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como también la aparición de los productos sustitutos.

GRÁFICA No. 4
LOS COMPONENTES DEL MODELO ESTRATÉGICO MODERNO DE LAS ORGANIZACIONES



GRÁFICA No. 5
LAS INTERRELACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EN LOS COMPONENTES DEL MODELO ESTRATÉGICO MODERNO DE LAS ORGANIZACIONES





En el cuadro No. 1 se analizan los factores clave bajo una perspectiva de interacción estratégica para crear la ventaja competitiva. Se consideran los planteamientos, la disponibilidad, el acceso a los recursos y el análisis competitivo de las organizaciones.

orientaciones genéricas: liderazgo en costos, diferenciación -mediante la creación de un producto o un servicio que se considere exclusivo en el mercado- y enfoque -concentrándose en un grupo particular de consumidores.

A partir del análisis de estos factores se determina la estrategia de acuerdo con tres

Los temas competitivos claves de las estrategias organizacionales se relacionan con los

CUADRO No. 1
PERSPECTIVA DE LA INTERACCIÓN ESTRATÉGICA PARA CREAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES

Concepto Focal	Maniobras tácticas.
Unidad de Análisis	Movimientos tentativos.
Tramo de Control	Combinación de maniobras endógenamente generadas, reacciones rivales exógenas.
Flexibilidad Estratégica	Alta maniobrabilidad en dominios competitividad / cognitiva.
Medio Ambiente Preferido	Dinámica, fluido.
Dimensiones Competitivas	Superación del status quo. Incomunicación con rivales.
Sustentabilidad de la Ventaja Competitiva	Baja. f (propia / holgura de la respuesta del rival)

CUADRO No. 2
NIVELES DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y TEMAS COMPETITIVOS CLAVE

NIVELES DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
Internacional	Aprendizaje
Transnacional	Eficacia Responsabilidad Aprendizaje
Multinacional	Responsabilidad
Global	Eficiencia Aprendizaje

niveles de medio ambiente involucrados en los procesos de formulación e implantación, tal como se detallan en el Cuadro No. 2.

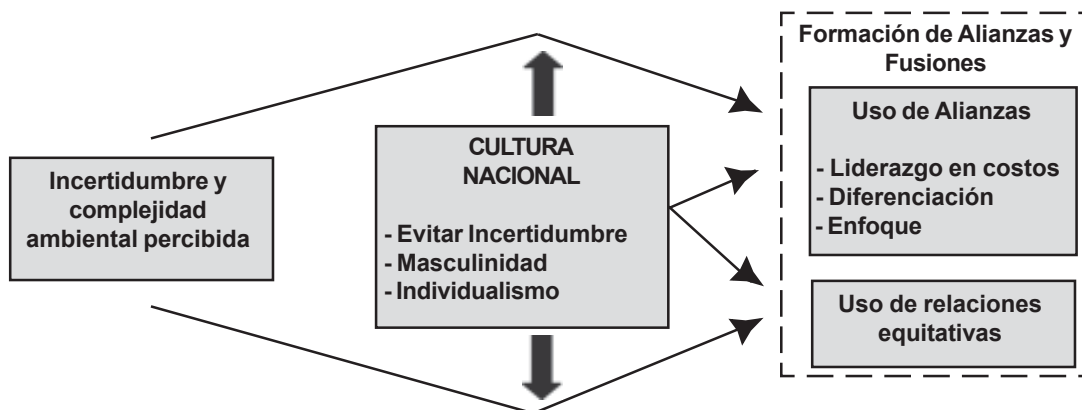
Finalmente, la estrategia plantea que se requieren mecanismos de cooperación entre las organizaciones para actuar en el mercado y fortalecerse. Ello se puede conseguir a través de diferentes tipos de alianzas y/o fusiones formales o informales.

Sin embargo, las alianzas estratégicas y las fusiones entre organizaciones como mecanismos de cooperación para lograr la competitividad requieren de una correcta formulación e implementación de estrategias que considere todas las variables organizacionales. Por ejemplo, la cultura nacional es uno de los factores que influyen en la formación de alianzas entre firmas emprendedoras de diferentes nacionalidades. En la Gráfica No.6 se explican las interrelaciones entre algunos de los elementos culturales en la formación de alianzas y fusiones entre organizaciones.

Las alianzas estratégicas y las fusiones de organizaciones internacionales facilitan el aprendizaje y la adquisición de conocimientos, mediante mecanismos de cooperación para lograr estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Las organizaciones no pueden crear conocimientos sin individuos. A menos que el conocimiento individual se comparta con otros individuos y grupos, el conocimiento tiene un impacto limitado en la efectividad organizacional. Algunos aspectos que se deben considerar en la formulación estratégica son:

- Los mecanismos de aprendizaje.
- El concepto de organizaciones como un sistema de aprendizaje.
- Las oportunidades de aprendizaje.
- La adquisición del conocimiento y el aprendizaje.
- El conocimiento de la alianza: acceso contra adquisición del conocimiento.

GRÁFICA No. 6
LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LA FORMACIÓN DE ALIANZAS Y FUSIONES ENTRE ORGANIZACIONES





- La efectividad del aprendizaje.
- La estabilidad de las conexiones del conocimiento.

EL NUEVO PAPEL DEL LIDERAZGO

La transición de paradigmas de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones de un modelo estratégico tradicional a otro moderno requiere de un nuevo estilo de liderazgo y por ende también de un líder diferente al del pasado. El modelo de estrategia moderno requiere de un liderazgo

estratégico para lograr y mantener la competitividad estratégica. Podemos resumir la transición de las prácticas de liderazgo bajo el modelo estratégico tradicional y las prácticas de liderazgo estratégico en el modelo moderno en el Cuadro No. 3.

En las organizaciones del nuevo milenio se requiere de un líder-coordinador de equipo, que reconozca que para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones de aprendizaje (Senge, citado por Drucker, 1996), se debe tomar en cuenta que éstas están formadas por comunidades de

**CUADRO No. 3
TRANSICIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO CLÁSICO AL MODELO ESTRATÉGICO MODERNO**

MODELO ESTRATÉGICO CLÁSICO	MODELO ESTRATÉGICO MODERNO
Prácticas actuales.	Prácticas visionarias.
Orientado al producto.	Orientado al proceso y a la prospección.
Estoico y confidente.	Confidente pero sin ubre.
Busca adquirir conocimientos.	Busca adquirir y capitalizar conocimientos.
Guía la creatividad de la gente.	Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas.
Flujos de trabajo determinados por las jerarquías.	Flujos de trabajo influenciados por las relaciones.
Articula la importancia de la integridad.	Demuestra la importancia de la integridad por las acciones.
Demanda respeto.	Voluntad para ganar respeto.
Tolera la diversidad.	Busca la diversidad.
Reacciona al cambio del medio ambiente.	Actúa para anticipar el cambio ambiental.
Sirve como el gran líder.	Sirve como líder y como un gran miembro del grupo.
Ve a los empleados como recursos.	Ve a los ciudadanos de la organización como un recurso crítico.
Opera a través de un estado mental doméstico.	Opera a través de un estado mental global.
Invierte en la formación de capital humano.	Invierte en la continuidad del desarrollo de ciudadanos.

individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para las cuales la alta dirección deberá diseñar el cambio estratégico.

El liderazgo estratégico se fundamenta en interacciones, en procesos de negociación, cooperación y conflicto entre el punto de vista del líder y el de los grandes grupos o comunidades con un propósito común. El liderazgo estratégico influye en las personas en tres niveles: en la estructura sistémica (generativo), en los patrones de comportamiento (responsivo) y en los procesos y eventos (reactivo).

En este proceso de negociación se trata de dar sentido a través de su visión del futuro a los otros, y también se requiere de construir sentido para sí mismo (Gioia & Kumar, 1991). Los componentes de este liderazgo estratégico comprenden la determinación del propósito o visión, la explotación y el mantenimiento de las competencias centrales de la organización, el desarrollo del capital humano, organizacional y social; igualmente, el sostenimiento de una cultura organizacional efectiva, que enfatice las prácticas éticas y establezca controles organizacionales balanceados.

Ahora bien, las organizaciones deben verse como organizaciones políticas en donde el poder del líder es otorgado por mérito. Liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido. Las funciones del líder necesitan ser compartidas. El líder debe buscar el compromiso del grupo y proporcionar la posibilidad de que los trabajadores creen y desarrollen sus propias fuentes de autoridad (empowerment) al trabajador.

Dadas estas nuevas condiciones del desarrollo de la estrategia, el esquema de la escuela del poder sugiere que la formulación de la estrategia se desarrolle bajo un proceso político abierto de influencia, en el que se negocian las estrategias favorables para intereses particulares (Mintzberg, et al., 1998); en donde el uso del poder describe el ejercicio de la influencia más allá de lo puramente económico.

Un ejercicio centralizado permite que quien lo detenta tenga la cualidad de lograr que otro

sujeto haga lo que no haría voluntariamente. Según Lughmann y Habermas el poder como medio de comunicación permite la actualización de significados opuestos a la mera transferencia de información (Carrasco, 1999: 91). Así el lenguaje adquiere una concepción instrumental que apoya el ejercicio del poder y de dominación.

El poder según Mintzberg transita en dos polos: a nivel micro dentro de la organización en forma de relaciones de fuerza entre sus miembros, en donde se busca la negociación y el compromiso; fuera de ella como macropoder, el cual le permite a la organización ejercer el poder en sus relaciones con otros actores del medio ambiente con los cuales “negociar” para que no incidan en su desempeño (privilegio sólo de la gran empresa).

Hablar de compromiso no es nuevo. Ya Elton Mayo había hecho esta propuesta con la finalidad de conseguir la eficiencia productiva. Se retoma esa idea, junto con la de liderazgo (inteligente, adquirido por mérito y no solo por carisma más humano e interesado en el bienestar de todos), para brindar a los subordinados una participación en la toma de decisiones: para enfrentar el cambio y aceptar responsabilidades conjuntas.

Otro reto que enfrentan los líderes es la dirección de las nuevas organizaciones virtuales, dispersas por naturaleza, dado que





sus trabajadores no permanecen en un lugar común para producir. El líder debe manejar personas que no pueden verse o controlarse pormenorizadamente. Este cambio significativo en la organización debe ser respaldado por la alta dirección, no impuesto por ésta. Aquí la cultura organizacional no se modifica fácilmente por temor o por las actitudes defensivas de sus miembros. La autoridad jerárquica impone sumisión hacia el cambio y no compromiso, por lo que no es fácil obligar a una persona a aprender si este aprendizaje implica cambios en las convicciones y en las actitudes e impone nuevos modos de pensar y de actuar.

Para enfrentar el cambio, la gente necesita de la alta dirección, pero no para que les indiquen lo que habrá de hacerse, sino para propiciar su compromiso. La autoridad jerárquica en la dirección occidental tiende a originar sumisión, no compromiso. Luego, se requiere un líder que proponga estrategias visionarias, generadas a través de un proceso mental que se sustente en su experiencia, intuición, juicio y sabiduría (Mintzberg, 1998).

El liderazgo es la piedra angular para construir la flexibilidad estratégica en un nuevo

ambiente competitivo, tal como lo muestra la Gráfica No. 7.

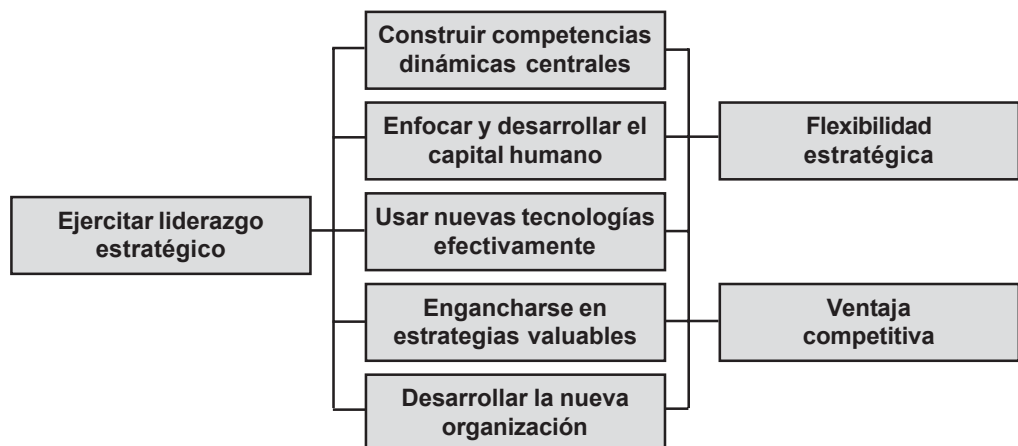
CONCLUSIONES

La evolución del contexto presiona a las organizaciones a formular estrategias con la finalidad de minimizar los efectos negativos de la competencia sobre su desempeño y al mismo tiempo aprovechar oportunidades. Este dinamismo en el que se encuentran las organizaciones promueve cambios que alienan la renovación constante de los objetivos, así como también modifica las preferencias de la gente a quien dirigen sus esfuerzos.

Una nueva visión de enfoque estratégico para tratar los problemas de la organización, permite a la dirección analizar el contexto del que forma parte y crear estrategias deliberadas (Mintzberg, 1998) que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Es decir, que permitan al estratega ver hacia el futuro.

La definición tradicional de estrategia involucra la determinación de la misión, las metas y los objetivos de una firma, la adopción de cursos de acción y los recursos necesarios para alcanzar las metas. Pero resulta que cuando se observa la estrategia

GRÁFICA No. 7
EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO BASE DE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA EN UN NUEVO AMBIENTE COMPETITIVO



desde el enfoque de la cibernética, la idea de que los organismos evolucionan a través de la adaptación instrumental al contexto se convierte en un mito (Morgan, 1983).

Ya no es suficiente que los estrategias de la organización actúen coherentemente con sus intenciones para alcanzar una meta. Su proceder afecta otros elementos que actúan dentro del medio ambiente y provoca consecuencias imprevistas que pueden ser favorables o desfavorables (retroalimentación positiva y negativa) que alteran el status quo.

Los estrategias ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a

niveles de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, que hacen imposible producir los retos que la nueva realidad les impone. El pensamiento estratégico requiere un entendimiento cabal de los sutiles ocultamientos impuestos por la cultura; conciencia de las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción.

Por todo ello el más importante atributo que las organizaciones deben conseguir para operar eficazmente en un nuevo ambiente competitivo es el de la flexibilidad estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. Igor (1979). The Changing Shape of Strategic Problem. En: Shendel and Hofer (eds). Strategic Management: a New View of Business Policy and Planning, Little Brown, 30-52.

Barba, Antonio; Solís, Pedro (1998). Metodología para el análisis y el diseño de las estructuras organizacionales. En: Manual del área de conocimiento de análisis y diseño organizacional. UAM, México. pp. 20-28.

Carrasco, Guillermo (1999). La dimensión Humana de la Función Directiva del Ejecutivo. Tesis de doctorado. UNAM, México.

Cyert R.M.; and March, J.G. (1963). A Behavioural Theory of the Firm Englewood Cliffs. Prentice Hall.

Dery, Richard (1995). La estructuración socio-historique du champ de la stratégie. École Des HEC, Montréal, 1-5.

Drucker Foundation; Hesselbein, F. et.al (1996). El Líder del futuro. Deusto, España.

Gioia, Dennis; Kumar, Chittipeddi (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal. Vol. 12. No. 6. pp. 433-448.

Lambin, Jean Jaques (1995). Los fundamentos ideológicos del marketing. En: Marketing Estratégico. Mc Graw-Hill, Madrid. 1995. p. 1-5.

March, J. G.; and H. A., Simon (1958) Organizations. New York: John Wiley.

Marshall, A. (1890). Principles of Economics, Macmillan, Londres.

Mintzberg, Henry; Bruce, Ahlstrand; Lampel, Josep (1998). Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. The Free Prees, New York.

Morgan, Gareth (1983). Rethinkings Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective. Human Relations. Vol. 36. No. 4. pp. 345-360.

Rouleau, L.; Seguin, F. (1995). Strategy and Organization Theories: comons Forms of Discourse. Journal of Management Studies. Vol. 32. No. 1. pp. 10-117.

Schumpeter, Joseph (1975). Economía general: su carácter y contenido. En: Historia del análisis económico. FCE, México. pp. 118-163.

Senge, Peter (1993). La quinta disciplina. Buenos Aires, Garnica.

Simon, Herbert A. (1957). Models of Man. New York: Wiley.

Smircich, Linda; Stubbart, Charles (1985) Strategic Management in an Enacted World. Academy of Management Review. Vol 10. No. 4. pp. 724-736.

