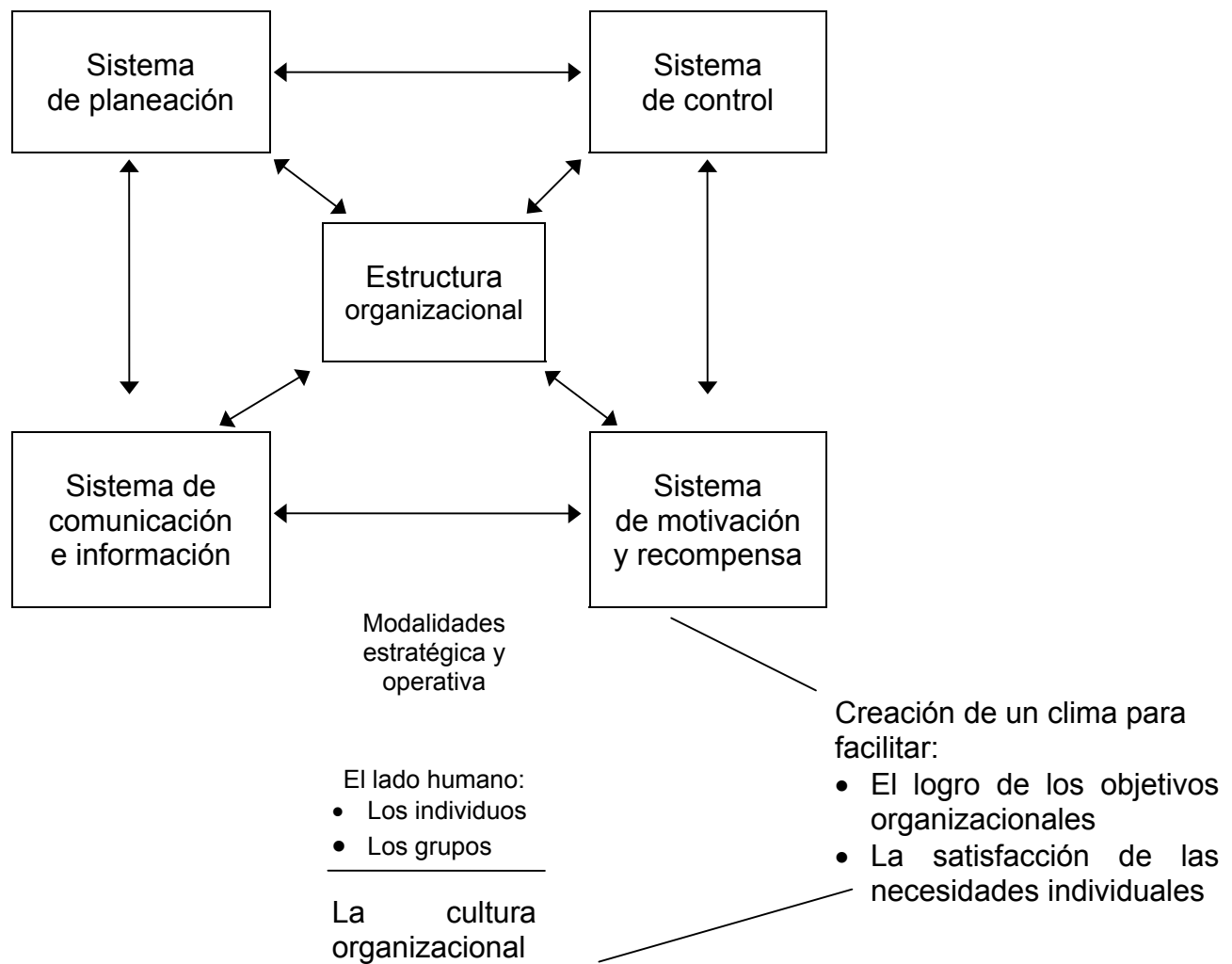


ETAPA 5 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Con lo expuesto hasta aquí quizá hayamos dado la impresión de que la planeación estratégica sea el único proceso administrativo para que los directivos puedan entender los elementos de las situaciones en las cuales se encuentran inmersos. Pero este ciertamente no es el caso. Aún cuando la planeación es, en nuestra opinión, el proceso clave para definir con precisión las tareas claves de la organización, también es el más simple en su desarrollo. La planeación tiene las características de ser un proceso profundamente racional y analítico, el cual, como ya lo hemos dicho muchas veces, es útil como el más adecuado modelo de comunicación. La sola planeación, en efecto, nunca podrá movilizar en forma masiva a los recursos y a las personas, y nunca podrá producir un pensamiento estratégico de alta calidad como lo demandan las organizaciones complejas. Para esta movilización, la planeación deberá integrarse con los demás sistemas de la administración, como el control administrativo, la comunicación y la información; la motivación y las recompensas. Todos estos sistemas descansan en la estructura organizacional la cual ofrece la delimitación necesaria de autoridad y de responsabilidades para guiar y regular las interrelaciones entre los miembros de la firma, sobre todo en los altos niveles de la dirección. Finalmente estas expresiones fundamentales de la infraestructura administrativa - los sistemas administrativos y la estructura organizacional - deben estar adecuadamente equilibrados con la cultura de la firma, la cual añade al problema de la administración un conjunto más amplio y sutil de dimensiones.

La administración estratégica tiene, como un último objetivo, el desarrollo de los valores corporativos, de las capacidades administrativas, de las responsabilidades organizacionales y de los sistemas que enlazan en la toma de decisiones estratégica y operacional a todos los niveles jerárquicos y a todos los negocios y líneas funcionales de autoridad en una firma. Las instituciones que han llegado a esta etapa de desarrollo administrativo han eliminado los conflictos entre el desarrollo a largo plazo con la utilidad a corto plazo. Las estrategias y los niveles operativos no se encuentran en conflicto unos con otros ya que están inherentemente enlazados mediante la definición de las tareas administrativas en cada niveles de la organización. Esta modalidad según la cual se conduce a una firma está firmemente enraizada en el estilo administrativo, en las creencias, valores, en la ética y en las formas de conducta aceptadas por la organización, lo cual hace que el pensamiento estratégico sea congruente con la cultura de la organización. Las características fundamentales de la administración estratégica se presentan en la ilustración 5.1, la cual muestra la interacción entre los sistemas administrativos, la estructura organizacional y la cultura. Todos necesitan estar enlazadas para que la organización sea realmente efectiva. Por ejemplo, el mejor sistema de planeación no podrá conducir a la firma al estado o sitio predeterminado si no está adecuadamente enlazado con los sistemas de control administrativo. La creación del futuro propia de un sistema activo de planeación requiere un seguimiento y un monitoreo ejercido por el sistema de control administración para que la empresa alcance con sus esfuerzos los resultados que desea. Además, esta ilustración 5.1 ofrece una perspectiva de la integración con la cultura organizacional con el fin de crear un clima que conduzca al logro de los objetivos organizacionales y a la satisfacción de las necesidades de los individuos.



En este capítulo explicamos los conceptos fundamentales de la administración estratégica, concentrando nuestra atención en aquellos aspectos que ofrecen una perspectiva amplia para acercarnos con mejores capacidades a manejar el problema de la planeación estratégica. Esta presentación ofrece los siguientes elementos:

1. La necesidad de integración entre los sistemas administrativos y la estructura organizacional
2. La necesidad de conducir esta integración siguiendo dos modalidades: la estratégica y la operacional y,
3. La necesidad de esforzarse por encontrar la congruencia entre la infraestructura administrativa y la cultura corporativa

INTEGRACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Integración entre la planeación y el control administrativo

Los estrategas consideran que la planeación y el control son dos actividades indivisibles. Dos caras de la misma moneda. El proceso de planeación - definir objetivos, diseñar programas y asignar presupuestos - no se puede llevar a cabo en forma adecuada sin una definición precisa de los procedimientos para dar seguimiento, analizar y controlar las actividades de la planeación. A mayor abundamiento la sola planeación se convierte en una expresión abstracta de compromisos muy generales y vagos, con pocas o ningunas cualidades de implementación. En otras palabras, un proceso de planeación bien diseñado deberá incluir necesariamente la definición de las medidas de desempeño mediante que vienen a ser la esencia del control administrativo.

Existe una clara continuidad entre la planeación y el control administrativo. El centro de la atención de la planeación es el próximo año fiscal. En el proceso de planeación los estrategas ven hacia adelante para lograr que toda la organización se encuentre lista para enfrentar con éxitos los desafíos del futuro. El control administrativo entra en juego después de que se ha llevado a cabo el esfuerzo de la planeación. Su centro de atención es el año actual y el control simplemente da seguimiento, diagnostica y evalúa los resultados actuales frente a las metas establecidas en el plan y decide acciones correctivas según las necesidades. En consecuencia, la planeación conlleva un alto grado de contenido del control y el control conlleva un alto contenido de la planeación

La ilustración 5.2 representa la esencia de la integración entre los procesos de planeación y de control. Esta ilustración muestra la importancia que desempeña el presupuesto como un puente entre la planeación y el control. Desde esta perspectiva, la planeación puede ser visualizada como un parte tanto del proceso mismo del diseño del plan como del proceso del control administrativo.

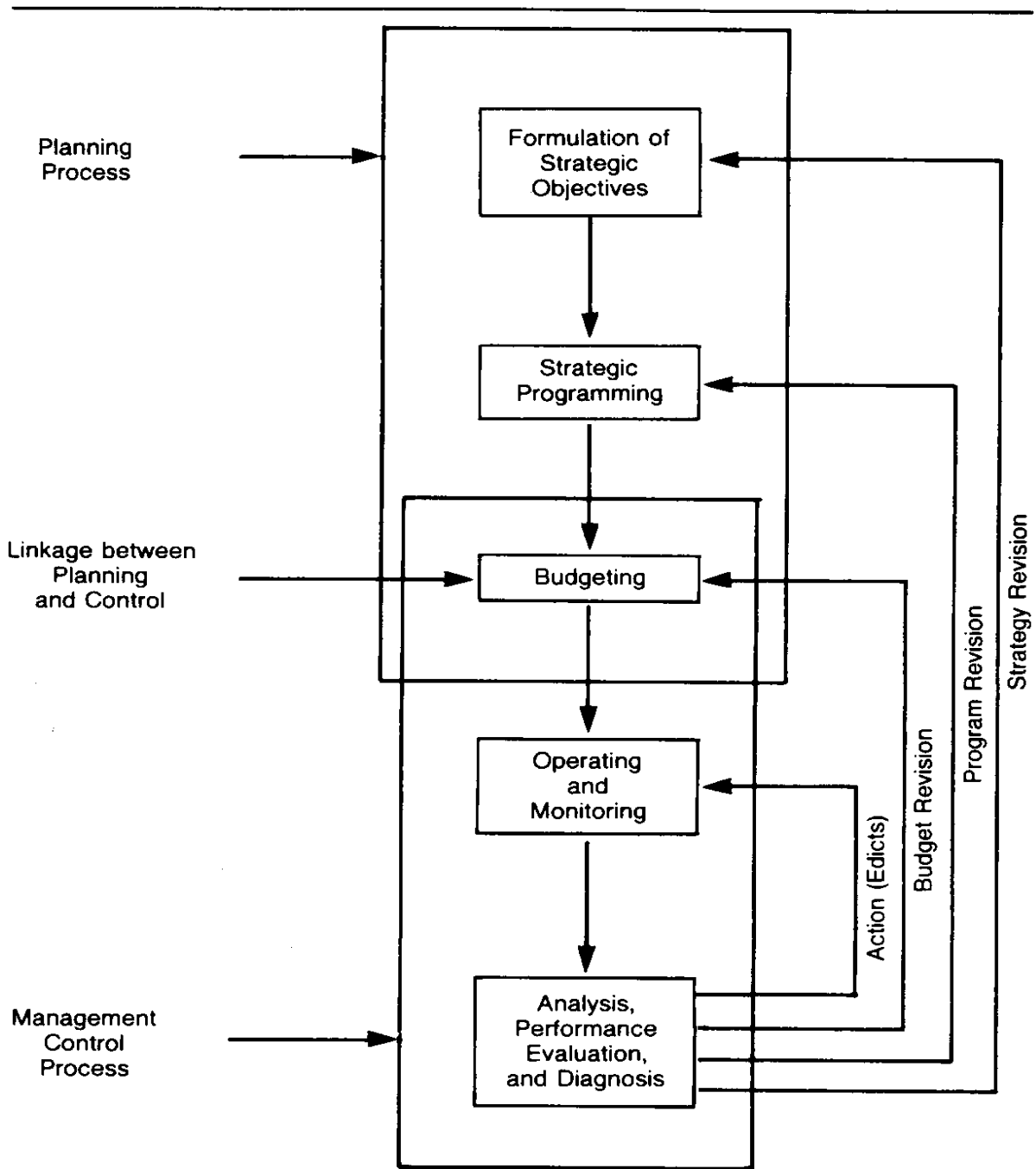
Desde el punto de vista de la planeación, el presupuesto produce un conjunto de definiciones financieras, conjunto idéntico al utilizado en la contabilidad financiera: hoja de balance, ingresos y definición de los cambios en la posición financiera.

La diferencia fundamental consiste en que las cifras del presupuesto son estimadas en base a los resultados a alcanzar en el futuro en lugar de basarse en datos históricos. Desde el punto de vista del control administrativo, el presupuesto ofrece todos los medios para dar seguimiento, analizar y programar el desarrollo de los programas estratégicos y operacionales.

La ilustración 5.2 también muestra que un importante elemento del proceso de control es la incorporación de revisiones tanto de los puestos como de los programas estratégicos, así como

de los objetivos estratégicos siempre que las desviaciones entre lo planeado y los resultados reales sean significativos, con el fin de garantizar la puesta en práctica de los cambios antes de iniciar un nuevo ciclo de planeación. Enseguida presentamos la ilustración 5.2

Ilustración 5.2 Integración de los procesos de planeación y de control administrativo



Integración entre la planeación, el control administrativo y la estructura organizacional

Los sistemas de planeación y de control se diseñan para guiar y dar soporte a los gerentes de todos los niveles jerárquicos para que puedan definir con precisión las tareas y para que establezcan los procedimientos para dar seguimiento a todo el trabajo. Cuando se visualiza desde esta perspectiva, es fácil reconocer la importancia capital de la estructura organizacional en la integración necesaria requerida por la administración estratégica. La estructura organizacional proporciona la definición jerárquica de las responsabilidades y de las autoridades en la firma. *La responsabilidad* tiene que ver con la naturaleza de la tarea confiada a cada gerente. Obviamente, el proceso de planeación es el medio más importante para identificar, en una forma coordinada, las tareas más importantes de la firma. En todo caso, el control administrativo se encarga de la tarea de segmentar a la organización en centros de responsabilidad que permiten una respuesta (accountability) descentralizada en todos los niveles de la firma. *La autoridad* da al gerente los medios necesarios para la efectiva ejecución de las tareas bajo su responsabilidad. De nuevo, ambos: la planeación y el proceso de control están directamente relacionadas con el equilibrio entre responsabilidad y autoridad, así como con la asignación de recursos y el monitoreo para vigilar el uso de los mismos.

Nosotros creemos que el tema de la estructura organizacional es muy importante en el análisis de la administración estratégica que le hemos dedicado los capítulos 20 y 21.

Integración con los sistemas de comunicación y de información:

La información y la comunicación se encuentran en todos los lugares de la firma. Después de todo, cada sistema administrativo se encuentra fundamentado en la información y los gerentes se coordinan entre sí sobre todo utilizando mecanismos y guías de información. Al procesamiento de grandes cantidades de variada información y a la puesta en práctica de comunicaciones significativas tanto internas como externas, se dedica mucho tiempo y mucha energía. Todo lo anterior pone en claro que un sistema efectivo de información y de comunicación no puede trabajar independientemente de la planeación, del control administrativo y de la estructura organizacional. Al mismo tiempo es claro que debe existir un equilibrio y una integración entre estos elementos de la organización.

Nosotros no estamos de acuerdo en llamar sistema de información al proceso formal de coleccionar, interpretar, filtrar y distribuir la información relevante a los gerentes en todos los niveles. Con el término comunicación queremos significar una actividad más fina y elaborada que conlleva la habilidad para transmitir a todos los niveles, así como a los principales actores, los mensajes que los gerentes consideran deben proporcionarse a todas las partes interesadas en la organización.

El diseño de un sistema efectivo de comunicación y de información es aún más difícil que la construcción de un sistema de planeación:

En primer lugar porque el sistema de comunicación se encamina a coleccionar, procesar y evaluar grandes cantidades de datos que provienen tanto de fuentes internas como externas.

En segundo lugar el sistema tiene que filtrar, diagnosticar y discriminar la información significativa para que ésta pueda estar disponible en los diferentes niveles de la jerarquía administrativa. En lugar de ofrecer grandes cantidades de datos no procesados, los cuales tienden a saturar la capacidad de los gerentes, porque tendrían que contender con una gran cantidad de datos irrelevantes, un buen sistema de información debe ser tan inteligente que pueda seleccionar lo esencial de lo secundario en cada nivel y ofrecer datos de apoyo solo como un reporte excepcional.

En tercer lugar, los gerentes deberán contar con la habilidad para traducir la información en mensajes llenos de significado dirigidos a audiencias importantes, esto lo podrían realizar mediante acciones de comunicación diseñadas con precisión.

Integración con los sistemas de motivación y de recompensa:

Los sistemas de motivación y de recompensa cumplen la función de moldear la conducta en la organización para asegurar la congruencia entre los objetivos individuales y las metas corporativas. Las personas tienen a conducirse de acuerdo con los mecanismos implícitos o explícitos que norman lo relativo a las recompensas; en consecuencia si nosotros deseamos despertar compromisos vivos con los procesos de planeación, necesitamos diseñar en forma apropiada un sistema de control administrativo, con la asignación de responsabilidades y de autoridad dentro de la estructura organización y tener además la habilidad de ofrecer guías para la solución de problemas y la toma de decisiones. Pero esto no es suficiente porque debemos además asegurarnos de que los sistemas de recompensa refuerzan la puesta en práctica de los compromisos planeados. De otro modo la planeación se convertirá en un mero ejercicio intelectual.

breve Comentario acerca de los departamentos de planeación:

Una falla muy frecuente y que se presenta en algunas organizaciones consiste en que un departamento centralizado de planeación actuaría como la más importante que impulsa el funcionamiento de un sistema en equilibrio. Lo anterior es casi siempre un falla grave por dos razones: Primera, los planeadores no pueden formular el plan, ya que la planeación, tal como lo hemos afirmado siempre, es una responsabilidad inherente a cada administrador y no puede delegarse a las unidades staff o de servicio. La genuina función de los planeadores consiste en recolectar la información sobre todo aquella que

se refiere al ámbito externo de la organización con el fin de iluminar el ámbito de la toma de decisiones. Además los planeadores deben actuar como catalizadores, inquisidores, educadores y sintetizadores para guiar en forma efectiva, al proceso de planeación. Así los planeadores en posición staff no pueden hacer el plan porque esto corresponde a los ejecutivos que se encuentran en la línea.

Lo mejor sería establecer equipos temporales de planeación integrados por jóvenes inteligentes y entusiastas para que adquirieran experiencia en sus ejercicios y luego irlos trasladando a puestos más permanentes dentro de posiciones de línea o de staff.

La segunda falla potencial resultado de un departamento de planeación centralizado consiste en que la centralización tiende a apartar la actividad de planeación de los otros sistemas administrativos. Esta es la mejor manera de convertir a la planeación en la actividad más irrelevante. No nos debe sorprender, en consecuencia, que la planeación se convierta en un ritual anual, conducido por los miembros del staff, ceremonia que culmina con un grueso libro que se empolva en los libreros de aquellos gerentes que debieron participar activamente en su formulación, pero cuyas tareas pareciera que fueran establecidas por ese mamotreto. Solamente en la realización del proceso mismo de planeación se alcanzan los beneficios de un proceso encaminado en ese sentido. La planeación es una actividad consistente en la toma de decisiones y los libros de la planeación son simplemente subproductos que tienen la función de refrescar nuestra memoria y documentar la decisión hecha con anterioridad. Tales libros no son la esencia del proceso de planeación

INTEGRACIÓN ENTRE LA MODALIDAD ESTRATÉGICA Y LA OPERACIONAL

El tema expuesto más arriba que detalla la integración entre los sistemas administrativos y la estructura es solamente la mitad de la historia. La integración con la estructura se realiza con el fin de asegurar la continuidad no solamente en relación con la modalidad operacional, sino también de acuerdo con el pensamiento estratégico que se extiende a todos los sistemas administrativos y a lo largo y ancho de todos los niveles jerárquicos presentes en la estructura organizacional. La afirmación anterior queda oscurecida por el hecho de que se detectan resquebrajaduras importantes en muchas firmas relacionadas con la calidad de la integración de la modalidad estratégica. permítasenos revisar de nuevo uno de los elementos de la ilustración 5.1 teniendo ahora en mente a la modalidad estratégica. A lo largo de este análisis, el centro de nuestra atención debe dirigirse hacia los requerimientos que cada sistema administrativo demanda para buscar una integración sistemática de acuerdo con la modalidad estratégica. Ante todo nosotros damos por seguro que el lector es un conocedor de los

fundamentos del control administrativo y de la contabilidad administrativo que tiene por función dar apoyo a los sistemas operacionales. Una buena referencia bibliográfica para este asunto son las obras de Anthony y Wlesch (1981 y Annthony y Dearden(1980)

La planeación y el control administrativo de acuerdo con la modalidad estratégica

En cuanto al sistema de planeación es muy difícil encontrar organizaciones que de una manera u otra no cuenten con cierta formalidad para realizar la planeación estratégica. La intensidad de la contienda estratégica tanto interna como global y la turbulencia del ambiente externo en el cual operan la mayoría de las firmas, han hecho que la planeación estratégica sea una necesidad para las firmas mexicanas. El interés estratégico parece llegar hasta aquí. ¿Qué pasa con el control administrativo? Para controlar las firmas emplean los mecanismos de presupuestación y control financiero que describimos en la etapa 1 de la evolución de los sistemas de planeación estratégica, sin embargo caen en la trampa de la lógica del corto plazo propia de los instrumentos contables de control. Bajo estas condiciones se produce muy poco y, a veces ningún control. En consecuencia se pierde del todo la habilidad de la firma para implementar, dar seguimiento, evaluar y corregir los compromisos estratégicos.

El sistema de control estratégico comparte las mismas características conceptuales que los sistemas de control operacional; es a saber, el control estratégico tiene que identificar una unidad que será el centro del control (llamada comúnmente centro de responsabilidad) y la definición de las variables cuantificables para medir el desempeño de las unidades o centros de responsabilidad. La diferencia consiste, sin embargo, en la naturaleza distinta de las dos entidades. Mientras el control operacional tiene el propósito de identificar los centros de responsabilidad entendidos como centros de gastos, utilidad o inversión, el control estratégico tiene el sentido de una Unidad Estratégica de Negocios. Cuando ambos, los centros de responsabilidad y la UEN (unidad estratégica de negocios) coinciden unos con otros, entonces no existe conflicto debido a una confusión entre las medidas del desempeño; pero cuando éste no sea el caso, la situación demanda un diseño más cuidadoso para implementar prácticas de un sano control administrativo, implementando una doble vertiente de responsabilidad (Matrix accountability)

En relación con las variables claves utilizadas como medidas del desempeño, un sistema de control operacional tiende a dirigir la atención administrativa casi exclusivamente en los resultados financieros, como los presentados en las ilustración 1.2; 1.3 y 1.4 de la primera etapa. Pero éste no es el caso en relación con los sistemas de control estratégica. Se necesita una creatividad intensa para cuantificar el impacto a largo plazo que produjo un determinado plan estratégico. Nosotros hemos observado y hemos dado un estrecho seguimiento a programas estratégicos, así como al despliegue de fondos estratégicos. Todo esto lo hemos expuesto en el etapa 3.

Hablando del reporte estratégico existen muchas maneras de manejar esta dicotomía entre la responsabilidad (accountability) operacional y la estratégica. Una firma muy importante que puso en práctica esta separación de fondos fue la compañía Texas Instruments, la cual simplificó su estado de pérdidas y ganancias en lo que llamaron PCC (Centro de Producto - Consumidor), el cual se presenta en la ilustración 5.3 la cual se despliega a continuación:

Ilustración 5.3 Estado de pérdidas y ganancias simplificado, utilizado por Texas Instruments

<i>Strategic Activities</i>	<i>PCC* Profit/Loss Statement</i>		<i>Operating Activities</i>
Corporate Development	Net Sales Billed	xxx	Group
↑ Objective	Direct Product Costs	xxx	↑ Division
↑ Strategy	Gross Product Margin	xxx	↑ PCC
↑ Tactic	Operating Expense	xxx	
	Operating Profit	xxx	
	Strategic Expense**	xxx	
	Organization Profit	xxx	

* PCC = (Product Customer Center)

* PCC = Producto - Customer Center (Centro de responsabilidad producto consumidor)

** Conocido también como gastos de desarrollo

Origen: Richard F. Vancil y Ronald Hall, Texas Instruments Inc., Sistemas de Administración, 1972. Harvard Business School, Caso 9 - 172 - 054 p. 11

Del gerente de un PCC (Centro de producto - consumidor) se espera que tenga la habilidad de pensar con dos perspectivas, como si se pusiera dos sombreros. El primer sombrero sería para pensar como un gerente de operaciones que se encarga de los resultados a alcanzar día con día, y el segundo sombrero representaría la perspectiva estratégica del gerente que tendría que ser responsable de los resultados a largo plazo. Como lo muestra la ilustración 5.3 los resultados operativos son evaluados por los criterios que revelan cuán eficientemente el gerente utiliza los recursos estratégicos a su disposición. En Texas Instrumentos, los recursos estratégicos se encuentran disponibles para el gerente a través del sistema OET (Objetivos - Estrategias - Tácticas). Para aclarar explicamos que la asignación de recursos es resultado de la asignación de recursos hecha con la finalidad de apoyar a proyectos específicos los cuales quedan bajo la responsabilidad del Gerente de Centro de Producto - Consumidor)

La ilustración 5.4 muestra un reporte semejante pero de un departamento descentralizado de General Electric. Este departe se visualiza al mismo tiempo como un centro de utilidades. Las tres categorías de erogaciones enlistadas después del margen de contribución reciben el nombre de “costos base”. Los criterios para fijar los costos se fundamentan en las erogaciones fijas resultantes de los componentes de operaciones que se originan en la capacidad actual. Esto incluye depreciación, otros costos de productos, y los costos de operaciones de ventas y de administración. Los programas de erogaciones son en realidad erogaciones discrecionales encaminadas a incrementar las utilidades futuras por medio de específicos programas estratégicos: (Creación de nuevos productos, entrada a nuevos mercados o el mejoramiento de la productividad actual). Las definiciones corporativas y la asignación de gastos al mismo nivel se fundamentan en el costo de operación de los departamentos y se expresan como una proporción de tales costos en relación con todos los departamentos. En una apreciación bruta se trata del 1% sobre las ventas (General Electric Company, Background note on management systems, 1981)

Ilustración 5.4. Estado de pérdidas
y ganancias simplificado, utilizado por General Electric

Net sales billed	xxx
Less: Materials in cost of goods sold	(xxx)
Contributed value from operations	xxx
Less: Direct labor	(xxx)
Other variable costs	(xxx)
LIFO revaluation provision	(xxx)
Contribution margin	xxx
Less: Readiness-to-serve costs	(xxx)
Program expenses	(xxx)
Assessments from corporate, sector, group, and division	(xxx)
Operating profit	xxx
Less: Interest expense/income	(xxx)
Income taxes	(xxx)
Net income	xxx

Origen de la Ilustración: Richard F. Vancial
y Paul Browne, General Electric Company, Background note
y management Sysems. Boston, Harvard Business School, Case 9 - 181 - 111p.8

En estas dos ilustraciones podemos distinguir dos diferencias entre los sistemas de reporte de Texas Instruments y de General Electric. La primera, en General Electric, El departamento
Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular
Salvador Andrade Romo

respectivo de gerencia propine lo que en su entender es una cantidad adecuada para operar y la cantidad aceptable destinada a las erogaciones estratégicas. Esta cantidad puede ser modificada o aceptada por el nivel sectorial de acuerdo con la posición del negocio dentro del portafolio corporativo. Esta aceptación significa una asignación de recursos de acuerdo con el grado de atracción tomando en cuenta toda la situación estratégica, en lugar de significar una asignación sobre la base de proyecto por proyecto, asignación hecha por el nivel corporativo. La segunda diferencia reside en que GE, situándose en el nivel de responsabilidad más cercana a la acción, fuerza a sus gerentes a cargar en sus centros de contabilidad los volúmenes compartidos de intereses y de impuestos antes de determinar el ingreso neto generado por cada departamento. Esto parece estar en contradicción con los principios básicos de la responsabilidad requerida por un gerente para llegar a responder solamente por las erogaciones que están bajo su control. Sin embargo, al hacer a los gerentes responsables del nivel de responsabilidad más cercano a la acción, éstos comienzan a concientizarse del más profundo sentido y significado de la responsabilidad administrativo y ofrece, además, la oportunidad de entrenamiento para desarrollar habilidades propias de un gerente general.

La tercera forma para distinguir en un reporte las erogaciones operacionales de las estratégicas, se muestra en la ilustración 5.5 que aparece a continuación:

Ilustración 5.5. Distinción de las erogaciones operacionales y estratégicas en el estado de pérdidas y ganancias de una división

	<i>Conventional Statement</i>	<i>Operational Expenses</i>	<i>Strategic* Expenses</i>
Net Sales	100	100	—
Less: Variable Manufacturing Costs	30	30	—
Depreciation	20	20	—
Other Fixed Manufacturing Costs	10	5	5
Gross Margin	40	45	—
Less: Marketing Expenses	15	5	10
Administrative Expenses	10	5	5
Research Expenses	5	0	5
Division Margin	10		
Operating Margin		35	
Total Strategic Expenses			25

* conocidos también como gastos de desarrollo

Las columnas del estado convencional muestra el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo con los principios de contabilidad aceptados por todos. Las dos columnas adicionales distinguen cada categoría de erogación en erogaciones operacionales (esfuerzos para apoyar el desenvolvimiento normal del negocio) y las erogaciones estratégicas (esfuerzos aplicados para fortalecer en el futuro la posición de la firma). El lector puede darse cuenta de la diferencia palpable en términos de la responsabilidad administrativa cuando compara el estado convencional con la distinción en términos de erogaciones operacionales y estratégicas. En el estado convencional, se supone que un gerente de división genera 10 unidades de utilidad. Cuando las condiciones del negocio se tornan difíciles, entonces el gerente tiene la posibilidad de transferir esas diez unidades para recortar las erogaciones estratégicas y así arriesgar el desarrollo futuro de su unidad. Sin embargo al establecer los conceptos para integrar el estado de pérdidas y ganancias, es posible que el gerente se enfrente a una tarea mucho más difícil, ya que se espera que él destine 35 unidades de la utilidad de su división a apoyar sus negocios existentes y se espera también que utilice sabiamente 25 unidades en erogaciones estratégicas encaminadas a fortalecer en el futuro la posición de su unidad. Cada apartado de erogación estratégica identifica programas de acción a nivel estratégico, cuyo propósito consiste en reforzar la posición competitiva de la firma en el largo plazo, como una acción opuesta a simplemente lograr una utilidad en el corto plazo.

La estructura organizacional de acuerdo con la modalidad estratégica:

Cada vez con más frecuencia, dentro de nuestra labor de consultores, nosotros encontramos firmas que adoptan una forma organizacional cuyo propósito principal consiste en facilitar las actividades operacionales de día con día. Es muy difícil identificar quienes se desempeñan como estrategas en estos conjuntos organizacionales. Diciéndolo con otras palabras, la responsabilidad y la esfera de competencia se encuentran formalmente expresadas bajo una perspectiva de corta extensión. Chandler (1962) en su ya clásico análisis histórico de las más importantes firmas americanas, fue el primero que llamó la atención acerca de la importancia de la estrategia al diseñar una estructura organizacional adecuada. Este autor formuló el principio de que la “estructura sigue a la estrategia”, queriendo significar con ello que una organización debe ser diseñada de tal forma que facilite sobre todas las cosas el propósito de su compromiso estratégico.

Al ocuparnos del diseño organizacional, nosotros nos enfrentamos a dos cuestiones fundamentales: Cómo dividir las tareas para que la organización trabaje en forma efectiva (la cuestión de la segmentación y la diferenciación) y cómo asegurar la coordinación de estas tareas (la cuestión de la coordinación y de la integración). Dicho en una forma sencilla, cuando buscamos la congruencia entre la estrategia y las operaciones, nosotros necesitamos ocuparnos de aquellas tareas no solo tomando en cuenta los requerimientos de las operaciones de día con día, sino también y ante todo

reflexionando sobre los compromisos estratégicos que se desean alcanzar por medio de la organización. En forma pragmática esto significa que la estructura organizacional debe:

1. Facilitar la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la firma
2. Dar apoyo para la implementación de las estrategias preferidas por cada negocio
3. Favorecer la adaptación de los negocios existentes según los cambios del medio ambiente
4. Favorecer la ejecución eficiente de las tareas operacionales en el corto plazo

Para diseñar la segmentación, el estratega considera: cómo las diferentes unidades estratégicas de negocios pueden llegar a recibir la atención administrativa adecuada. Cuando la estructura organizacional está segmentada en unidades de negocios se producen conflictos reales entre el desempeño estratégico y el operacional. Se dice que un gerente debe simplemente tener dos sombreros para pensar en forma estratégica y operativa y que debe ser responsable de las dos modalidades. Cuando esto no se cumple se producen fuertes presiones de coordinación sobre la organización con el fin de mantener un cierto grado cuidado a ambas responsabilidades: La estratégica y la operacional.

Algunas firmas se encuentran ante un grave dilema: Por un lado, estas compañías se encuentran enfrascadas compitiendo en mercados distintos, situación que las lleva a diseñar distintas unidades de negocios con el fin de conducir en forma apropiada el proceso estratégico. Sin embargo, ante la presión de compartir los recursos y de buscar economías de escala para lograr la eficiencia operacional, la organización no puede ser estructurada de acuerdo con la autonomía o independencia de cada unidad de negocios. Como resultado de lo anterior, las unidades de negocios se convierten simplemente en un núcleo de planeación, que separa a las unidades organizacionales y aísla el desarrollo y la implementación de sus correspondientes programas estratégicos.

Ante esta situación existen las siguientes alternativas como mecanismos de coordinación para aliviar lo anterior:

Asignar al gerente de la Unidad Estratégica de negocios un papel permanente de coordinación: Esta es una solución que adoptan sobre todo las organizaciones profesionales tales como las de ingenieros, las firmas consultoras y las universidades donde la segmentación estructural se diseña tomando como criterio fundamental las disciplinas, mientras que los gerentes encargados de la coordinación tienen como propósito el fortalecimiento de la posición de la firma dentro de sus programas prioritarios, mercados o más laxamente hablando, en sus respectivos negocios. Es

Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular
Salvador Andrade Romo

esencial que en estos casos se mantenga un alto nivel de excelencia en cada área de conocimiento o disciplina, la cual es el recurso fundamental en estas instituciones. Por otro lado, sería un error desintegrar a los grupos de las áreas de conocimientos eliminando con ello los beneficios que se derivan de una poderosa masa de conocimientos. Si no se lleva a cabo un esfuerzo concertado para responder a las demandas externas de los negocios que posea la firma, la organización no tendrá ninguna posibilidad de respuesta, ni ninguna cualidad de estar alerta. Este papel será desempeñado por el gerente de coordinación de la Unidad Estratégica de Negocios. Éste es un desempeño difícil, porque la responsabilidad excede a la autoridad. Cómo mínimo, deben producirse dos condiciones que deberán coexistir para que el gerente de la UEN tenga una franca posibilidad para el éxito: La primera, consiste en que la cumbre estratégica comprenda y proporcione apoyo considerando como muy importantes las tareas de coordinación que tendrán que realizar los gerentes de las UENs. La segunda, el gerente de la Unidad estratégica de negocios debe contar con una autoridad completa sobre el componente estratégico del presupuesto de la UEN, el cual constituye la única arma para que el gerente de la UEN ejerza cierto apalancamiento en favor de los gerentes de operación

En la consultoría, los autores de este libro han encontrado malos entendimientos para la puesta en práctica de las soluciones expuestas más arriba. Muchas personas tienden a asociar la forma organizacional matricial con la estructura organizacional. Pero esto es un error. Bajo este esquema, el gerente de la unidad estratégica de negocios no tiene autoridad directa sobre los individuos que están trabajando en las distintas unidades organizacionales. De esta forma y en este caso no se da la dualidad de jefes o de mando, la cual es una cualidad esencial de la matriz organizacional. El gerente de la UEN es en sentido estricto un **gerente de coordinación**.

Esta alternativa tendrá éxito solamente en las organizaciones funcionales que compiten por medio de una pluralidad de negocios.

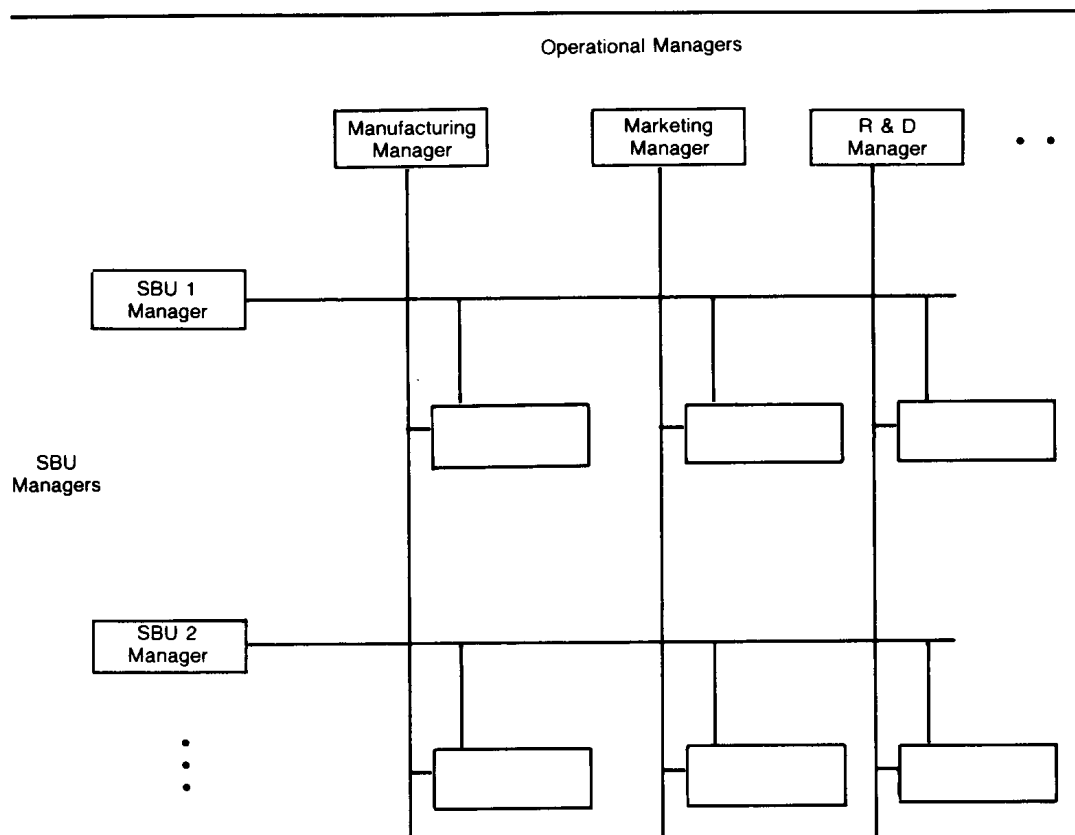
Asignar a un comité de la alta dirección las responsabilidades de dirección de las unidades estratégicas de negocios: Este segundo mecanismo de coordinación consiste en integrar un comité, casi siempre compuesto por la Alta Dirección (CEO) y por los gerentes de operación. Se le encarga el desarrollo y la implementación de los programas estratégicos de las UENs. Esta forma organizacional se acostumbra mucho en naciones europeas, sobre todo en Inglaterra. El comité se encarga, una vez a la semana, de analizar las cuestiones operacionales confrontándolas con la importancia estratégica de los negocios. Para que esta solución organizacional sea un éxito es esencial que los gerentes distinguan con toda claridad su dualidad de enfoques y desempeños. Como jefes de sus correspondientes unidades operacionales tienen la responsabilidad normal de sus pérdidas y ganancias, así como las erogaciones que se producen como resultado de sus actividades operacionales de rutina. Por otro lado, como miembros del comité directivo de las UENs tienen la responsabilidad de los intereses corporativos finales y no deben actuar como defensores de sus pequeños territorios y de sus respectivas áreas de responsabilidad operacional. Esta capacidad de comprensión de los dos enfoques constituye la esencia del carácter estratégico de dicho

comité.

Adoptar la forma organizacional matricial para contender con las responsabilidades operacionales y con las estratégicas: La estructura matricial es la forma estructural que se puede utilizar para lograr la integración entre las responsabilidades operacionales y las estratégicas, cuando dichas responsabilidades no pueden asignarse a una sola persona dentro de la estructura de puestos de la firma. Esta estructura de la organización institucionaliza una responsabilidad y un deber de respuesta dual tanto para la modalidad operacional como para la estratégica.

La vertiente operacional de la matriz se encarna por los gerentes funcionales que tienen bajo su responsabilidad los centros de erogaciones, mientras que las dimensiones estratégicas corresponden a los gerentes de las UENs como se muestra en la ilustración 5.6 que a continuación aparece:

Ilustración 5.6 Forma matricial de organización para contender con las responsabilidades según las modalidades estratégica y operativa



En el capítulo 21 los autores de este libro ofrecen un análisis amplio acerca de las características, ventajas y desventajas de la forma organizacional matricial. Para cumplir con los propósitos del análisis presente, solamente resaltarán los puntos más importantes:

Para que la matriz opere en forma efectiva, es muy importante que cada unidad funcional se segmente de acuerdo con las características lineales de las UENs. Ya en estas condiciones, los gerentes de las UENs pueden tener acceso a los recursos de las áreas funcionales, logrando así evitar las ambigüedades propias de la forma matricial. Además es necesario constituir un comité de coordinación, encabezado por el gerente de la UEN e integrado por personas representativas de especialidades operativas enlazadas con la UEN, en esta forma se institucionaliza la coordinación necesaria para armonizar las unidades funcionales con las dimensiones estratégicas del negocio. Finalmente, cada sistema administrativo (planeación, control, información y sistemas de recompensa) debe ser diseñado de tal forma que dé apoyo a la estructura matricial. Si todos estos componentes se ponen en práctica en forma adecuada, la matriz puede llegar a ser una forma organizacional eficaz. Se debe, por otra parte, reconocer desde la perspectiva de los resultados que la matriz implica una excesivamente compleja forma de administrar. Llega a ser más que una estructura organizacional. Además tiene efectos culturales, conductuales, administrativos, todos los cuales deben quedar bien armonizados para que la matriz sea una forma viable de organización.

El diseño organizacional es un arte, no una ciencia. Nosotros somos partidarios de los conceptos sostenidos por la teoría del enfoque contingencial el cual sostiene que no existe una sola manera para diseñar la mejor estructura organizacional de una firma. Pero esto no significa que cualquier alternativa organizacional sea igualmente idónea. La efectividad de una estructura organizacional depende de las características situacionales tales como el ambiente donde la firma se encuentra inmersa, así como la naturaleza de las tareas que la organización debe cumplir y las personas involucradas en el desempeño de dichas tareas (Lawrence y Lorsh, 1967)

Los sistemas de información y comunicación según la modalidad estratégica:

Cuando un estratega analiza los sistemas de información y de comunicación de una firma buscando su calidad estratégica, de nuevo encuentra graves deficiencias. Una de las más frecuentes consiste en la excesiva importancia que se da a los recursos internos en los actos de administración de la firma. Excesiva confianza sobre todo en la contabilidad tomándola como el instrumento más importante para dar información a los gerentes. Es ya inútil afirmar que las guías contables poseen poca eficacia para guiar la toma de decisiones estratégicas y para conducir el desempeño estratégico. Desde la perspectiva de la estrategia no basta con conocer la estructura de nuestros cosos; Además de ésta se encuentra la estructura de los costos en la industria y la posición en que se encuentra la firma dentro del sector industrial. Lo mismo puede afirmarse acerca de las demás medidas financieras de desempeño cuya fuente son los datos provenientes de las actividades internas.

Sobre todo, el sistema de contabilidad de costos debe ser diseñado en tal forma que facilite la distinción entre las erogaciones hechas en el ámbito estratégico y las erogaciones requeridas por la esfera operacional. Algunas compañías como Texas Instruments, han decidido clasificar cada erogación, ya sea operacional o estratégica, y cargarlas a la cuenta correspondiente de acuerdo con su naturaleza. Lo anterior demanda un esfuerzo extraordinario para diseñar todo el sistema de costos de la firma. Para evitar este esfuerzo, algunas firmas simplemente consideran a los programas estratégicos como proyectos independientes y reportan su desempeño siguiendo la estructura de los sistemas de control administrativo existentes, sin realizar los cambios necesarios en los procedimientos de contabilidad de la firma tomándola como un todo.

El hecho de avanzar más allá de las medidas puramente contables, equivale a diseñar varios enfoques que tienen la particularidad de ofrecer a los gerentes en todos los niveles información significativa, tanto de naturaleza estratégica como de índole operacional. Rockart (1979) ofrece una útil clasificación de ambos enfoques. Nosotros aquí nos concretaremos a comentar brevemente los dos aspectos a fin de satisfacer las necesidades de información que tienen los ejecutivos: el método con sus indicadores claves y los factores de éxito del mismo.

El método con sus indicadores claves de desempeño requiere la selección de un conjunto de variables clave, que signifiquen un conjunto firme de indicadores que permiten a los gerentes detectar y dar seguimiento a la posición competitiva que guarden todos los negocios de la firma. La información tiene que ser recolectada a fin de reportar el desempeño de cada indicador y los resultados de la información tienen que estar a la mano de cada gerente responsable en todos los niveles. Se reportan a los gerentes solo aquellos indicadores cuyo desempeño sea significativamente diferente de la meta que se determinó previamente.

Una de las primeras compañías que institucionalizó este procedimiento fue General Electric, la cual hace más de 20 años comenzó a medir el desempeño de todos sus departamentos de acuerdo con áreas de resultados clave que se muestran en la ilustración 5.7

El método de factores claves del éxito fue diseñado por primera vez por Daniel (1961). Sin embargo, fue Rockart que hizo triunfar esta idea como un elemento central en el diseño de los sistemas de información para la alta gerencia. Este autor definió el método como “un limitado número de áreas, que de ser cuidadosamente atendidas, asegurarán el desempeño competitivo exitoso en la organización. Enseguida se muestra la ilustración 5.7 que muestra lo anterior:

Ilustración 5.7 Áreas clave de resultados y de medidas de desempeño definidas por primera vez por General Electric

<i>Area</i>	<i>Performance Measurement</i>
1. Profitability	Residual Income
2. Market Position	Market Share
3. Productivity	Output (Value Added)/Input (Payroll + Depreciation)
4. Product Leadership	—Competitive standing —R&D and innovation in Engineering, Manufacturing, and Marketing
5. Personnel Development	—Development programs —Inventory of promotable people —Effectiveness of program implementation
6. Employee Attitudes	—Statistical indicators —Periodic employee surveys
7. Public Responsibility	Surveys
8. Balance between Short- and Long-range Goals	All previous factors have short and long-term dimensions

Adaptado de la obra de Robert N. Anthony y Robert H. Caplan, General Electric Co., Boston: Harvard Business School; caso 6 - 113 - 121 en Robert N. Anthony y John Dearden, *Management Control Systems*. Homewood: Richard D. Irwin. 1980 pp 101 - 109

La ilustración muestra pocas áreas donde “las cosas deben marchar bien” a fin de que el negocio florezca. Si los resultados en estas áreas no son los esperados, los esfuerzos de la organización pueden ser inferiores a los esperados en un determinado tiempo. Rockart (1979) de acuerdo con la ilustración 5.8 ofrece otro ejemplo de factores críticos del éxito identificados en Microwave Associates, Inc., y reportados por el mismo autor:

Rockart considera a los siguientes cuatro factores como los fundamentales del éxito:

1. La estructura de la industria específica
2. La estrategia competitiva de la compañía, su posición en la industria y su localización geográfica
3. Los factores ambientales
4. Los factores de tiempo, los cuales cubren áreas o actividades que se convierten en importantes para la organización en un determinado período de tiempo.

Ilustración 5.8 Factores críticos del éxito generados en Microwave Associates

<i>Critical Success Factors</i>	<i>Prime Measures</i>
1. Image in financial markets	Price/Earnings ratio
2. Technological reputation with customers	Orders/Bid ratio Customer "perception" interview review
3. Market success	Change in market share (each product) Growth rates of company markets
4. Risk recognition in bids and contracts	Company's years of experience with similar products "New" or "old" customer Prior customer relationship
5. Profit margin on jobs	Bid profit margin as ratio of profit on similar jobs in this product line
6. Company morale	Turnover, absenteeism, etc. Informal feedback
7. Performance to budget on major jobs	Job cost budgeted/actual

Las diferencias más importantes entre el método de indicadores claves del desempeño y el Método de factores críticos del éxito consisten en que el primero tiende a ser un instrumento más permanente y más uniformemente aplicado a todas las unidades de la firma, como se demuestra en el ejemplo de GE; mientras que el segundo diseñado ad hoc (tailor - made) para enlazarlo con cada gerente y con las características de su unidad y constantemente se adapta para reflejar los cambios que se producen en la organización o en su medio ambiente.

Por otra parte, Rockart y Treacy (1982) han propuesto una estructura de trabajo para desarrollar un Sistema de Información para los Ejecutivos (SIE). Este sistema se fundamenta en un núcleo común de datos, llamado el "cubo de datos" (Ilustración 5.9) porque contiene indicadores importantes del negocio (Dimensión uno) con determinado espacio tiempo (dimensión dos). Los indicadores y el tiempo de cada uno abarcan a todos los negocios de la firma, comprenden también indicadores y tiempo sobre competidores, consumidores e industrias (dimensión tres). Estos datos se pueden utilizar de acuerdo con dos modalidades: **Acceso** que solo despliega los datos dentro del cubo y **análisis personalizado** que permite una manipulación más profunda de los datos por medio de programas estadísticos específicos y otra clase de modelos. Enseguida mostramos la ilustración 5.9 que muestra lo anterior:

Ilustración 5.9. El Cubo de datos

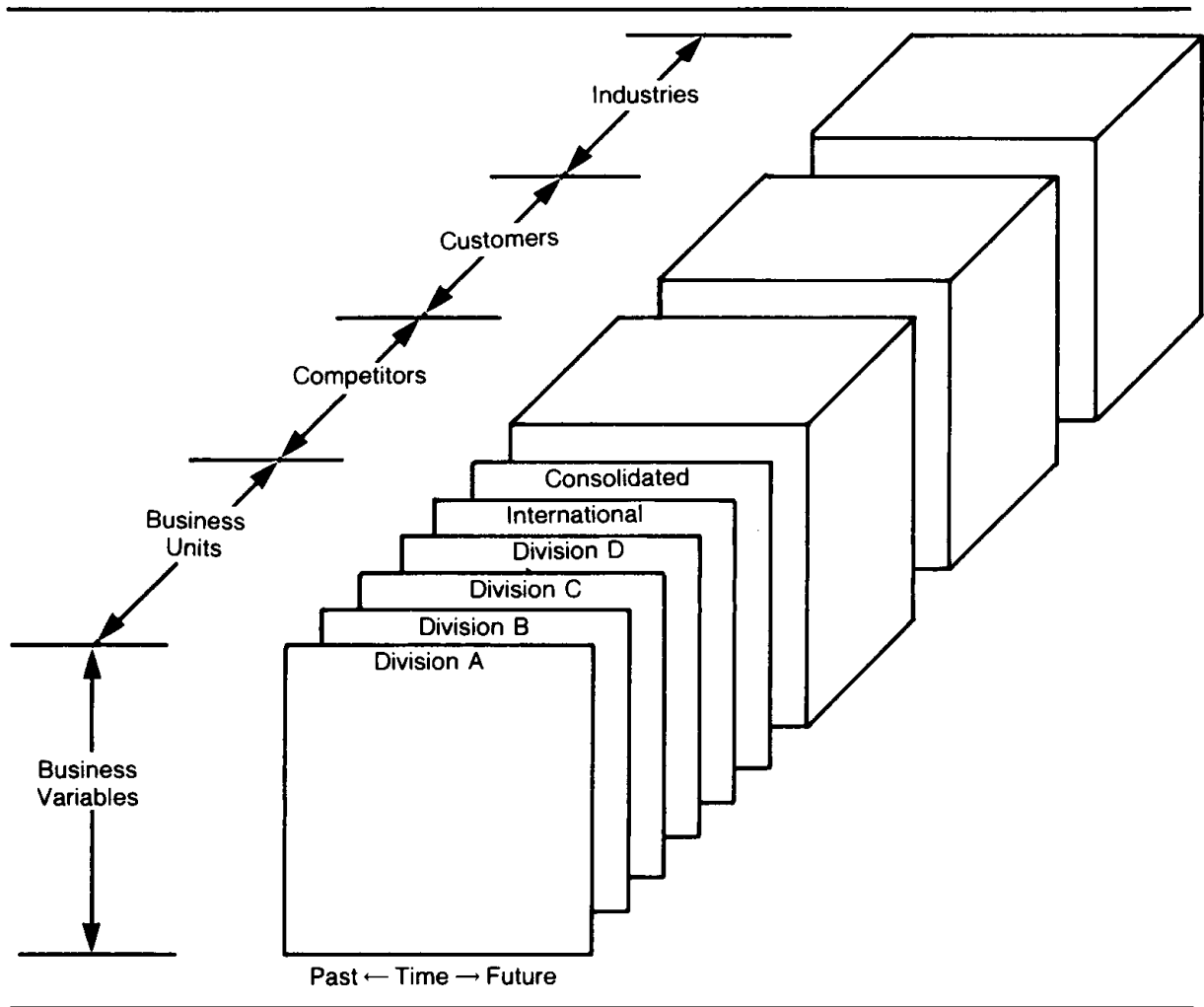


Diagrama extractado de la obra titulada
 “El CEO se dirige a la línea” escrita por J. F. Rockart y M. E. Treacy

Ahora permítasenos dirigir nuestra atención a los requerimientos del sistema de comunicación estratégica. Nosotros creemos que el sentido o significado fundamental del proceso de comunicación es la articulación de los objetivos centrales y de los programas que la organización pretende alcanzar; dicha articulación debe ser tal que ambas dimensiones se hagan entendibles a las audiencias externas e internas con el propósito de incrementar el nivel de comprensión y la intensidad de compromiso de la firma con sus accionistas.

Visto desde esta perspectiva, el papel central de la cumbre estratégica consiste en comunicar los objetivos estratégicos de la organización. Todo esfuerzo de comunicación para hacer público lo relativo a las cosas propias de la firma necesita mantener informados a los grupos externos mostrándoles la dirección estratégica fundamental que está siguiendo la organización. Ante todo, ofrecer una información veraz a la comunidad financiera es la tarea más importante describiendo el valor de mercado que la firma genera frente al flujo de efectivo esperado y que se obtendrá no solo por los elementos del capital que la firma posee, sino también por aquellos activos que la compañía desea desplegar en el futuro. Las comunicaciones externas apropiadas son también esenciales para lograr un firme valor de mercado para la firma. Por otra parte, las comunicaciones internas llenas de un significado estratégico son esenciales para movilizar hacia la misma dirección a todos los individuos que se encuentran trabajando en la firma. Cada uno, desde el trabajador más modesto tiene un papel que desempeñar en la forja del futuro de la organización. Lo estratégico nunca llegará a convertirse en una fuerza guiadora, si se maneja como si fuera un secreto de la alta dirección y un asunto de la más intensa confidencialidad que solo puede ser confiado a unos pocos elegidos. La comunicación de lo estratégico es un desempeño importante de la cumbre, no solo para utilizarlo como la clave de la arquitectura en la forja de la estrategia de la firma sino también para comunicarse en efectiva con todos los niveles de la organización.

Las firmas americanas han comprendido este asunto en toda su significación e importancia, después de reconocer las fortalezas que con él han alcanzado sus competidores japoneses y la importante ventaja competitiva que ofrece. La alta dirección de las corporaciones aplican un gran esfuerzo para dirigir la comunicación estratégica no solamente hacia los gerentes de la línea media, sino a toda la fuerza de trabajo.

Sistemas de motivación y de recompensa según la modalidad estratégica:

El sistema de recompensa es uno de los que poseen mayor influencia para moldear la conducta de las personas en la organización. Naturalmente los individuos tienden a actuar en forma consistente guiándose por los indicadores que miden el desempeño y los cuales determinan en el futuro la conformación de sus carreras dentro de la organización. Sin embargo, nuestra experiencia como consultores nos muestra que al buscar en la organización un intenso compromiso con la estrategia encontramos que el sistema administrativo no establece una congruencia de la misma con las recompensas individuales y las motivaciones personas. . Esta falta de congruencia es aterradora sobre todo cuando el consultor practica una auditoría en las corporaciones de los Estados Unidos. Ya mayoría de las firmas sufren ante todo por la utilización de las medidas contables que miden y privilegian el desempeño en el corto plazo al fundamenta los

mecanismos de recompensa para los gerentes de alto nivel que son los responsables de poner en práctica las acciones estratégicas. Podemos citar que la excesiva importancia dada al retorno sobre la inversión (ROI) ha sido una de las principales causas para desalentar las inversiones en las firmas industriales y actúa como una causa vigorosa de la erosión continua de la presencia de las firmas de Estados Unidos en los mercados mundiales. Nosotros hemos encontrado organizaciones que utilizan el ROI como la única medida de desempeño para otorgar bonos a sus altos directivos. Esta es una práctica peligrosa. En una economía dominada por la inflación, la inversión total inactiva puede ser considerada en el corto plazo como un aumento en el ROI. Las utilidades tienden a aumentar numéricamente, pero son un simple efecto de la inflación. Por otra parte, la falta de compromiso en la inversión puede reducir la base de capital que se destina a los negocios. Un gerente que se ve forzado a alcanzar una meta en el ROI puede contribuir a la destrucción de la firma en el largo plazo. Otra falla que se comete cuando se diseña el sistema de recompensa en algunas firmas americanas consiste en orquestar una competencia interna premiando a las distintas divisiones dentro de la firma según su desempeño relevante en el ROI. En este caso un cierto porcentaje de las utilidades de la organización se destina para ser distribuido como bonos. La cantidad a asignar a cada gerente de división depende de su desempeño en el ROI frente al mismo cometido de las otras divisiones de la firma. Esta práctica no solo tiene desventajas en la respuesta a corto plazo, sino que también aumenta las actitudes de aislamiento en su propio territorio, divisiones, agresividad y conflicto entre las unidades en lugar de colaborar unos con otros frente a sus competidores externos. Estas dos desventajas nos ha llevado a proponer una manera distinta de acerca a las implicaciones del sistema de recompensa. Esta actitud se visualiza en la matriz 2 x 2 que se muestra en la ilustración 5.10 adaptada del sistema de compensación que llevan en la empresa Corning Glass Works y que aparece a continuación:

Ilustración 5.10 Dimensiones de la compensación administrativa

	Period of Observation	
	Short term	Long term
Observed individual performance	Salary Increases	Incentive Plan
Observed group performance	Bonus	Stock Options

La ilustración muestra a las dos dimensiones más importantes que se deben tomar en cuenta para diseñar un sistema de recompensa equilibrado. Los resultados observados, como del desempeño tanto individual como de grupo, y el período de observación en dos niveles: corto y largo plazo.

En nuestros comentarios anteriores nosotros hemos descrito situaciones en las cuales la mayoría de las fallas consisten en la observación de desempeño individual en el corto plazo, determinado por el ROI; condición que tiende a conformar una visión miope y una conducta agresiva y disfuncional en la organización. El gran desafío consiste en la manera según la cual expandir la medida del desempeño y el sistema de recompensa dentro de las otras tres células de la matriz. La idea básica más allá del esquema es hacer congruente la compensación otorgada a determinado gerente con el desempeño general de toda la organización, de tal manera que se pueda realizar una compensación monetaria final para incrementar la capacidad de toda la firma para generar utilidades. Vamos ahora a analizar brevemente las otras tres células de la matriz.

Es generalmente aceptado que un individuo se puede beneficiar del desempeño del grupo al cual pertenece. El asunto de la mayor importancia es identificar a aquel grupo que se puede utilizar como punto de referencia. La empresa Corning Glass Works ha adoptado lo que nosotros consideramos puede llegar a ser una solución fascinante. En este caso, el grupo de referencia es siempre el primer nivel jerárquico después del gerente. Por ejemplo, un gerente de departamento puede tener como grupo referente a la división a la cual él pertenece. A su vez, el gerente de división puede tener el grupo en el cual la división queda enclavada. Finalmente, el gerente de grupo puede tener a la corporación como un todo y ser ésta su nivel de referencia.

¿Qué tipo de respuestas conductuales puede generar este sistema? Se trata de un intento para crear una actitud razonable, amplia; en otras palabras, cuando un buen gerente se sorprende en la situación de tomar una decisión que tendrá efectos favorables dentro de su propio grupo, pero que será disfuncional ante toda la corporación, él será consciente de todas las fuerzas que están actuando ante él, de tal manera que tendrá que abandonar la decisión que beneficiaría solo a su grupo. En cada evento, es muy importante identificar al grupo relevante e identificar el porcentaje de recompensa individual que se logrará en el corto plazo a causa del desempeño del grupo.

En cuanto al largo plazo, se presenta la tarea relativamente fácil para medir el desempeño del grupo. Lo que se ha hecho es considerar a la corporación como el grupo relevante y utilizar mecanismos como opciones a futuro (stock options) para premiar a los ejecutivos por las mejoras hechas en beneficio del desempeño corporativo en un

plazo futuro. Las opciones a futuro consisten en arreglos financieros por medio de los cuales se concede a los gerentes el derecho de adquirir bienes corporativos en un futuro cercano y a un precio convenido cuando la opción se haga realidad (Normalmente según el precio del mercado o a un nivel ligeramente inferior)

La tarea más difícil conlleva la medición en el largo plazo del desempeño individual. Las personas generalmente no permanecen indefinidamente en un puesto determinado, las condiciones inherentes a una posición son conformadas por otras personas y se dan condiciones en que los sucesores en un puesto reciben la felicitación o el castigo debido a la acción de sus antecesores. Conservar una visión de los logros individuales en el pasado requiere una gran habilidad. Si el gerente ha sido responsable del desarrollo e implementación de compromisos estratégicos dentro de su unidad de negocios, él podrá fácilmente hacer patentes su trayectoria de éxitos. Se han diseñado otros muchos métodos para compensar a los gerentes por su desempeño en el largo plazo. (Por ejemplo, consultar la obra de Kaplan, 1982)

En cuanto a la asignación de puntos de recompensa para premiar al individuo frente al grupo, y al desempeño en el corto plazo frente al largo plazo, es necesario diseñar mecanismos a fin de lograr la mejor integración de los incentivos de gerencia y de los planes estratégicos. Rappaport (1978) propone para esto tres enfoques:

- El enfoque para evaluar el desempeño en un horizonte amplio en el tiempo
- El enfoque de los factores estratégicos y,
- El enfoque de la contabilidad administrativa

En cuanto al enfoque para evaluar el desempeño en un horizonte amplio en el tiempo, la firma recompensa a los gerentes por el logro de cierto niveles de desempeño que se alcanzarán a través de un período de varios años, premiando al directivo con opciones acordadas a otorgarse en el futuro de acuerdo con su habilidad para lograr varias metas estratégicas durante un amplio horizonte de tiempo. Este método alienta el uso más eficiente de medidas de contabilidad. Por ejemplo, el ROI se utiliza como meta, fundamentado en utilidades esperadas y en el despliegue de inversiones que el gerente deberá realizar en un amplio horizonte de tiempo.

El enfoque de los factores estratégicos abarca la identificación de los factores de éxito en la conducción de acciones para lograr la utilidad en el futuro dentro del negocio, y abarca también la asignación de puntos dependiendo de las características propias de la unidad de negocios y de su estrategia. Este enfoque favorece el establecimiento de la congruencia en términos de las medidas del desempeño a utilizarse y de la posición del negocio dentro del portafolio. Stonich (1981) propone el uso de cuatro medidas de desempeño:

1. Retorno sobre los Activos (ROA)
2. Flujo de efectivo
3. Programas de fondos estratégicos
4. Aumento en la participación de mercado. En estas cuatro etapas es necesario tomar las decisiones de acuerdo con diferentes puntos e indicadores del desempeño en estrecha correspondencia con la lógica de la unidad de negocios.

La ilustración 5.11 ilustra esta sugerencia. En diferentes situaciones y de acuerdo con la naturaleza de la UEN, pueden utilizarse muchos otros factores, tales como los niveles de productividad, medidas de producto - calidad, medidas de producto - desarrollo y medidas de desarrollo del personal.

Ilustración 5.11 Enfoque centrado en los factores estratégicos encaminados a recompensar a los gerentes

<i>SBU Category</i>	<i>Weights to be Assigned to Strategic Factors (%)</i>			
	<i>ROA</i>	<i>Cash Flow</i>	<i>Strategic Funds</i>	<i>Market Share Increase</i>
High Growth	10	0	45	45
Medium Growth	25	25	25	25
Low Growth	50	50	0	0

El enfoque de la contabilidad administrativa considera a la motivación frente a los efectos que producen las medidas de la contabilidad y en consecuencia justa, en lugar de adoptar, el modelo de contabilidad financiera para uso interno de la compañía. Las razones atrás de estas modificaciones de las reglas de la contabilidad financiera se analizaron cuando nosotros nos ocupamos de los fondos estratégicos en la etapa 3. El mecanismo más importante para lograr la congruencia entre los objetivos estratégicos y las medidas de desempeño administrativo consiste en distinguir las erogaciones: unas asignándolas a la categoría operativa y otra a la estratégica (Ver la ilustración 5.5 que ya ha sido presentada). Aún con el riesgo de ser redundantes, nosotros queremos destacar los aspectos no usuales de la contabilidad de fondos estratégicos. Las erogaciones para el desarrollo, tales como las de investigación y desarrollo, convencionalmente se incluyen como un cargo sobre las ventas o sobre las erogaciones generales y de carácter administrativo, tal como se muestra en el estado convencional de la ilustración 5.12. Bajo la visión de la contabilidad de fondos estratégicos, sin embargo, las erogaciones en Investigación y Desarrollo se excluyen de SG&A, las cuales incluirán solamente las erogaciones de operación, transfiriendo todas las otras erogaciones al renglón de lo estratégico.

Ilustración 5.12 Contabilidad convencional frente a la contabilidad de fondos estratégicos

<i>Conventional Statement</i>		<i>Strategic Expenses Statement</i>	
Sales	100	Sales	100
Cost of Goods Sold	<u>60</u>	Operating Cost of Goods Sold	<u>55</u>
Gross margin	40	Gross Operating Margin	45
Sales, General and Ad. Exp.	<u>30</u>	Operating SG&A	<u>10</u>
Division Margin	10	Operating Margin	35
		Strategic Expenses	<u>25</u>
		Division Margin	10

Rappaport (1978) recomienda también capitalizar ciertas erogaciones hechas en investigación y desarrollo registrándolas gradualmente en años subsecuentes para alertar a los gerentes sobre ciertos riesgos de los negocios, pero sin causar efectos negativos en sus respectivos márgenes de operación. De cualquier manera, si las compañías han utilizado una acelerada depreciación para favorecer el renglón de impuestos, es aconsejable según el enfoque contable de administración tener un menor nivel de depreciación en lugar de uno alto durante el año en que se inicie la inversión.

Los anteriores comentarios se pueden resumir en una sola lección y esta es la contabilidad financiera la cual intenta ofrecer información objetiva a los actores externos de las firmas, circunstancia que tiende a desalentar acciones administrativas sanas, sobre todo si los sistemas de recompensa presionan el desempeño operacional en el corto plazo. Los gerentes se podrían beneficiar cambiando ciertas reglas para incrementar las condiciones que den apoyo a las direcciones estratégicas deseadas por la firma.

INTEGRACIÓN ENTRE LA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LA CULTURA CORPORATIVA

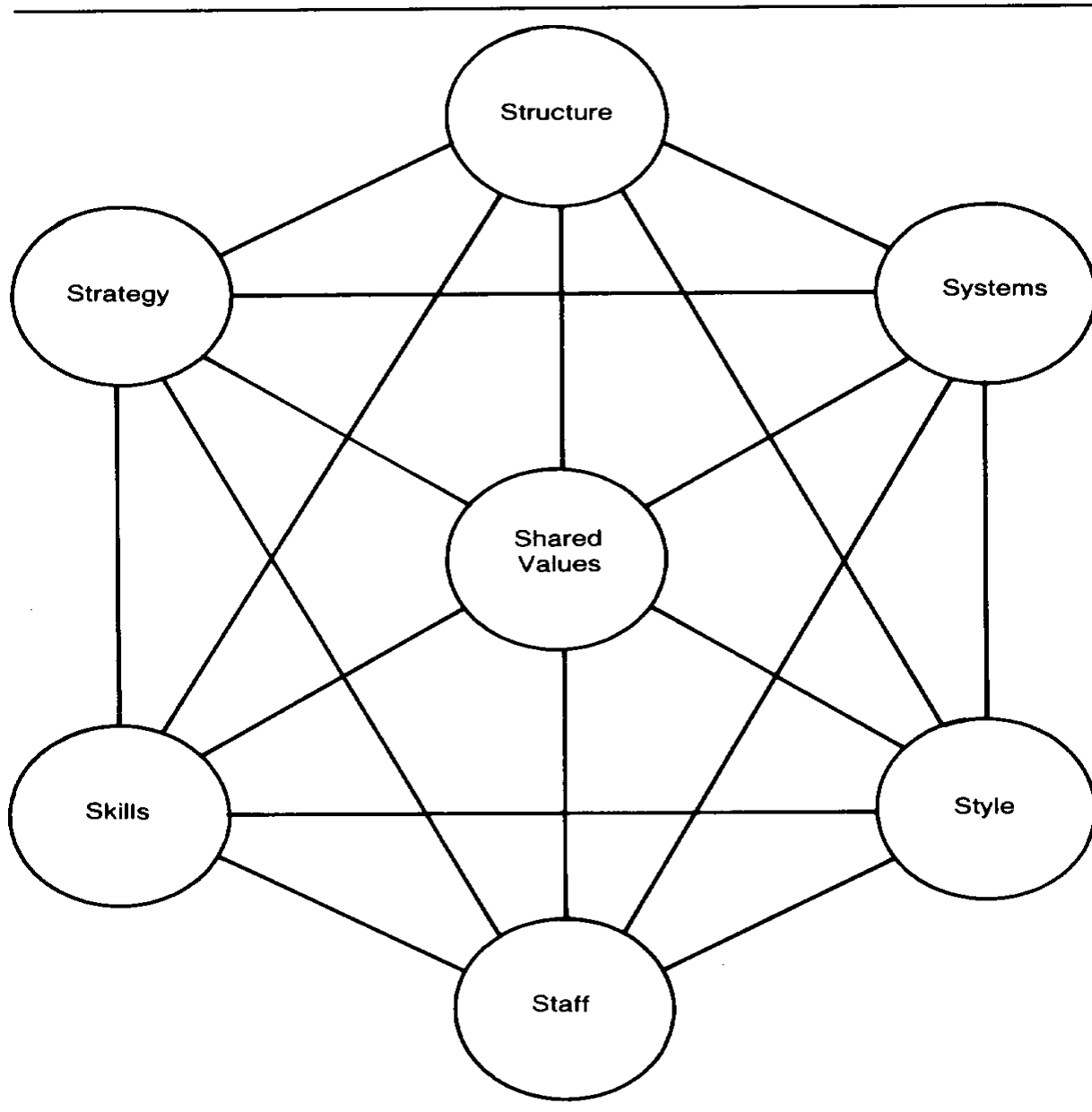
Nos hemos ocupado a fondo tanto del proceso administrativo como de la estructura administrativa. Esto nos ha llevado a afirmar que la administración estratégica es una actividad abstracta, porque no tiene recetas rápidas ni reglas universales sobre cómo diseñar un plan, acerca de cómo controlar, organizar, informar y establecer un conjunto de recompensas en la firma. La gente es el mayor desafío en esta tarea y esto nos habla de la cultura que prevalece en la organización. A propósito hemos dejado para el final del capítulo estas reflexiones acerca de los requerimientos de la administración estratégica, asunto que en la integración aparece como el más sutil de todos.

La estratégica no necesita solamente estar en congruencia con la estructura organizacional y con los procesos administrativos claves sino que ante todo debe estar integrada con la cultura corporativa. Esta última sección esta destinada a iluminar este asunto.

La conciencia creciente acerca de la importancia de la cultura corporativa: El modelo de las 7s

La emergencia de la competencia japonesa fue el elemento que despertó el interés de los gerentes occidentales en la dimensión de la cultura. En tanto que Japón asumía un papel de líder pasando de una industria a otra, el asunto de las diferencias culturales se presentó como un factor causal que explicaría la superioridad japonesa. Ésta puso de manifiesto el deterioro de los valores culturales en occidente. Este declive hizo patente que las firmas occidentales habían ganado mucho, exigiendo demasiado a la sociedad, sin imponerse un equivalente interno y que además habían perdido el sentido de orgullo de propia satisfacción derivado del trabajo bien hecho. Cuando se compararon con sus competidores japoneses, la brecha apareció con una extensión y profundidad enormes y con tendencias a separarse más. Sin parámetros de excelencia se diluía la capacidad fabril de occidente. Este es el mensaje desalentador lanzado tanto por la prensa popular como por los escritores académicos cuando se dieron a la tarea de contratar los estilos de administración de occidente y de Japón. La excepción más notable en el terreno del desaliento y que por eso fue el fundamento de su popularidad ha sido el libro *En Busca de la Excelencia* escrito por Peters y Waterman (1982) donde expusieron las lecciones que se desprendían del mejor desempeño de las firmas en occidente. Paradójicamente es interesante observar que la mejor alabanza que se pueda hacer a las firmas occidentales es que ellas pudieron igualar a las compañías japonesas. Nosotros no pretendemos hacer un resumen de los hallazgos hechos por Peters y Waterman. Queremos hacer algo con más sentido reflexionando acerca del modelo que ellos utilizaron para evaluar a las mejores compañías. Este modelo ha llegado a ser conocido como el modelo de las 7s de Mckinsey

Ilustración 5.13 El modelo de las 7s



De acuerdo con este modelo, en la organización existen siete dimensiones que representan el núcleo de las actividades administrativas. Son siete “palancas” que los ejecutivos maniobran para influenciar a las organizaciones grandes y complejas. Los autores hicieron un esfuerzo para bautizar a las variables de tal modo que los nombres de todas se inician con la letra s. Este esfuerzo se realizó para aumentar el poder de comunicación que el modelo posee. Las siete Ss son:

1. **Strategy:** Un conjunto coherente de acciones para construir frente a los competidores una ventaja sostenible, para mejorar la posición de la firma ante sus consumidores y para asignar recursos
2. **Structure:** El organigrama de la organización junto con todos sus diseños adicionales: líneas que muestran quién reporta a quién y cuáles tareas se han dividido y en qué forma se han integrado
3. **Sistemas:** Los procesos y sus flujos que muestran en qué forma la organización realiza las cosas día a día (sistemas de información, sistemas de presupuestación de capital, procesos de manufactura o producción, sistemas de control de calidad y sistemas de medida del desempeño)
4. **Styl:** Evidencia tangible acerca de lo que la administración considera que es importante y manifiesta esta importancia por medio de emplear en ello tiempo y dedicar atención y emplear símbolos.
5. **Staff:** Las personas en la organización. Dentro de esta dimensión no se piensa en las personalidades, sino en la configuración de la organización
6. **Skills:** Se derivan de lo anterior. Las habilidades son aquellas capacidades que ya posee la organización como un todo. (El concepto de habilidades corporativas se diferencia de la suma de las capacidades individuales.
7. **Shared values:** Los valores que quedan incluidos en las metas y en el destino corporativo. Para que el concepto enlace con la organización es necesario que los valores sean compartidos por todas las personas en la organización

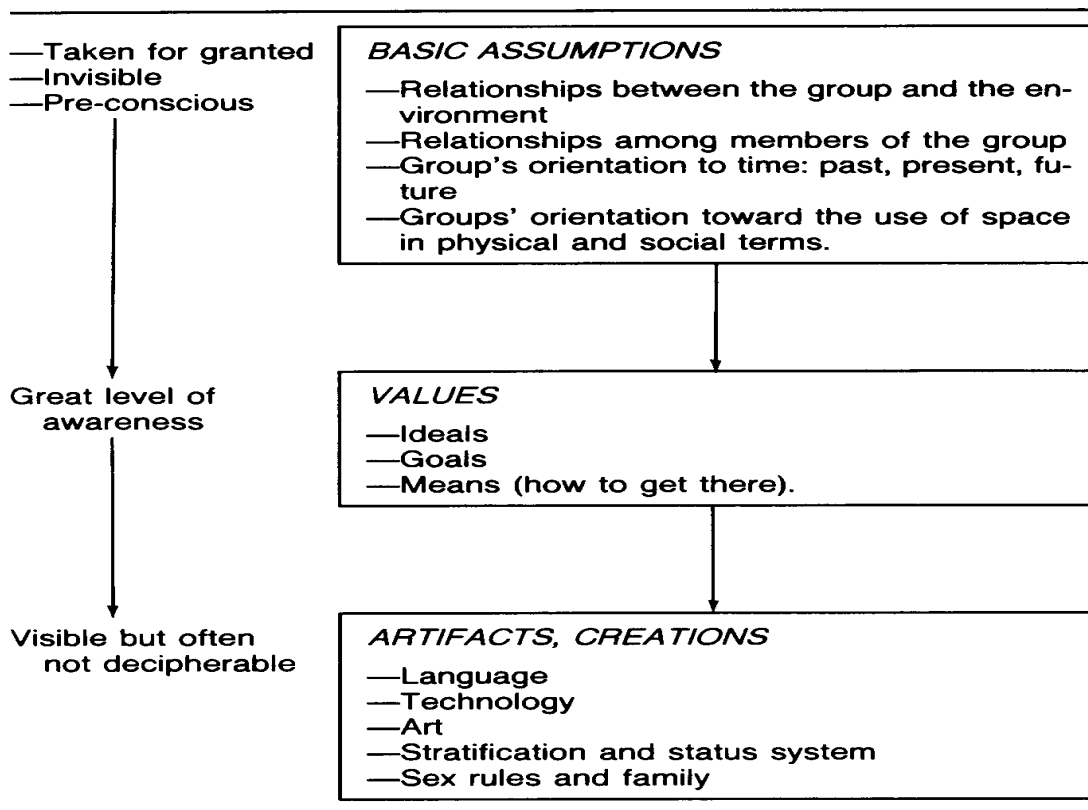
Pascal y Athos (1981) en su libro *El Arte Japonés de la Administración*. utilizan este modelo para hacer una comparación entre las firmas estadounidenses y las japonesas. Afirman que cuando las cosas no salen bien, los estadounidenses manipulan las tres variables de las tres Ss llamadas duras (Strategy, Structure & Systems) Y este es uno de los puntos más importantes en su investigación. Pero el más importante conjunto de variables es el que se conoce como las cuatro Ss blandas (Style, Staff, Skills & Shared Values) Ésta última, valores compartidos o metas de superordenación es el fundamento del núcleo de la misión para la organización y se utiliza como una sombrilla la cual cubre a todas las otras actividades administrativas. Nosotros hemos incluido todos estos conceptos bajo el título "Visión de la Firma" en el capítulo 4. Estas cuatro Ss son las fuerzas principales que moldean a la cultura de la organización.

Hacia una definición de cultura corporativa

A pesar de que existe un consenso acerca de papel tan importante que la cultura organizacional desempeña en la conformación del desempeño corporativo y de la satisfacción de las personas,

aún es un asunto en el que se presentan malos entendidos. Para trazar cualquier fundamento científico encaminado a definir la cultura, el intelectual debe basarse en un enfoque antropológico. Edgard Schein (1981) HA hecho una contribución importante al estudio de la cultura ofreciéndonos un trabajo antropológico. Propone un modelo para estudiar la cultura que se presenta en la ilustración 5.14 donde se identifican tres niveles interconectados.

Ilustración 5.14 Modelo de Edgard Schein
diseñado para estudiar la cultura organizacional desde la perspectiva antropológica



Fuente: Edgard Schein "¿El estilo de administración de los japoneses tiene algún mensaje para los gerentes estadounidenses? 1981. Página 64

De acuerdo con el modelo la cultura de un grupo se torna visible mediante los símbolos y creaciones que produce, tales como el lenguaje, la tecnología, el arte, la manifestación de actitudes humanas por niveles de expresión, la concreción de niveles de categoría en el sistemas y los códigos de sexo y de familia. Todas las personas poseen un alto grado de conocimiento profundo de estos temas. Estos temas expresan cosas que podemos ver, utilizar y percibir con claridad. Pero estas cosas no son más que una reflexión acerca de un conjunto primario y subyacente de valores, que se manifiestan como ideales, metas y medios para alcanzarlos. Un estudiante de la cultura ni puede sentirse satisfecho con la mera descripción y clasificación de los símbolos, sino que necesita penetrar dentro de las corrientes subyacentes del conjunto de

valores. Estas corrientes ocultas de los valores nos llevan a altos niveles de abstracción cuando se trata de preservar las tradiciones culturales y nos conducen a un conocimiento más profundo del significado de los símbolos. Una representación acabada de la cultura de un grupo va más allá y se construye no solo con las presunciones básicas relacionadas con las reglas de interacción entre el hombre y la naturaleza, entre los miembros del grupo dentro de su modelo de organización. Esta es una tarea muy demandante porque las presunciones básicas no tienen una naturaleza consciente. Ellas son invisibles y se aceptan por sí mismas. Y solamente por medio de una secuencia de observaciones y de abstracciones es como se puede llegar a una formulación aceptable acerca de cómo emergen tales presunciones. Kluckhohn y Stodbeck (1969) afirman que estas presunciones pueden hacerse conscientes mediante cuatro tipos de categorizaciones:

- 1 Interrelación del grupo con su ambiente. Kluckhohn y Stodbeck (1961) señalan que pueden existir tres orientaciones para determinar cómo los miembros del grupo responden a las fuerzas del ambiente:
 - La primera se refiere a la convicción a priori de que el grupo cuenta con todo lo necesario para proyectar un señorío y direccionalidad sobre su propio ambiente
 - La segunda la convicción profunda de que el grupo se encuentra inmerso bajo el dominio y el poderío aplastante del ambiente
 - La tercera consiste en la creencia de que el grupo no podrá ejercer dominio o señorío sobre el ambiente, ni podrá ser dominado por él, sino que por el contrario podrá integrarse o encontrar su propia armonía en el ambiente

- 2 Relaciones entre los miembros del grupo. Los autores distinguen dos dimensiones dentro de esta presunción
 - El número de modalidades según las cuales las interrelaciones podrían configurarse, incluyendo: la jerarquía tomada en sentido estricto, la solidaridad y la integridad y el logro individual
 - La segunda, las convicciones del grupo acerca de la naturaleza humana, incluyendo los aspectos cuando se juzga que el hombre es bueno por su naturaleza, o es un demonio o ambas cosas; incluye también la convicción de que el hombre puede alcanzar la perfección o puede actuar sobre sus imperfecciones; así como el significado del nacimiento y de la muerte, de las concepciones sobre el heroísmo incluyendo los tabúes y pecados que se incluyen en los modos de relación de unos con otros.

- 3 La orientación de los grupos en el tiempo: Kluckhohn y Stodbeck (1961) afirman que todas las sociedades desarrollan ciertas concepciones acerca del pasado, el presente y el futuro, pero que sus miembros se orientan sobre todo a una perspectiva de tiempo en un momento dado.

- 4 Orientación del grupo acerca de la utilización del espacio. Aquí aparecen varias presunciones que el grupo manifiesta acerca del uso del espacio físico (diseño de

los utensilios e instrumentos físicos, espacios cerrados a otros y así sucesivamente) y presunciones acerca del espacio social (arreglos que manifiestan la posición social, el nivel en la comunidad y el poder)

Schein sugiere que la perspectiva de un análisis cultural tiene como propósito final el de descubrir o quitar el velo que cubre a las presunciones fundamentales de los valores culturales de la firma y con esto nosotros podemos “estructurar nuestras observaciones alrededor del asunto acerca de cómo se relaciona la organización con su ambiente, cómo maneja o estructura su tiempo, como se mueve dentro de su espacio físico y cómo podemos observar las interrelaciones de unas personas con otras.”

Partiendo de esta perspectiva antropológica, Schein ha propuesto la siguiente definición de cultura:

La cultura es un conjunto de presunciones inventadas por los miembros del grupo para resolver los problemas centrales de sobrevivencia física ante el ambiente externo (adaptación) y la sobrevivencia social en el ambiente interno (integración interna). Una vez inventadas, estas presunciones básicas desempeñan la función de ayudar a los miembros del grupo a eliminar o a reducir la ansiedad o la sobrecarga cognoscitiva. Una vez inventadas, estas soluciones que han pasado por sucesivas generaciones así como las formas en que se han manifestado en cada etapa con el fin de eliminar la ansiedad la cual, en su principio, en la que ha motivado la invención.

En esta definición se encuentran varios elementos que han sido motivo de debate. En primer lugar, la cultura es vista como una respuesta ante las presiones del ambiente externo con la finalidad de adaptarse a él por medio del diseño de reglas, perspectivas y formas de pensar que se internalizan como normas de conducta dentro de los miembros del grupo. No se sorprenda usted. Estas son las mismas dimensiones que se consideran fundamentales en la planeación estratégica:

- **Adaptación** ante el ambiente externo
- **Integración** con todo lo que implica la dimensión de compromisos internos
- Si se llevan a la práctica en forma apropiada, estas normas de conducta representan explícita o implícitamente maneras para configurar a la comunicación dentro del grupo, la cual genera una especie de carácter o personalidad de la institución.
- Finalmente en esta definición se encuentran los elementos que hacen posible la permanencia o consistencia de las soluciones acordadas, que han trascendido de una generación a otra. Lo anterior significa de que en esta forma se presenta un cierto grado de moldeado de los valores y de los elementos éticos que han quedado en la conciencia colectiva y han llegado a convertirse en estructuras de conducta aceptable e una organización determinada

Según estas conclusiones, Schein formula recomendaciones para conducir un estudio de la cultura organizacional. Primero, aconseja que el analista o consultor identifique

aquellas unidades que poseen una historia razonable y prolongada en el tiempo y que se haya mantenido estable entre sus miembros. Para propósitos de análisis, distingue los símbolos que son “las creaciones visibles de la cultura” y los valores que son “los principios establecidos por la cultura que guían las operaciones” y las presunciones básicas que son “la esencia de la cultura, que son una estructura que nos facilita descifrar o aclarar el significado de los valores y de los símbolos”. Schein sugiere también que el mejor modelo para estudiar la cultura de la organización se integra con una combinación de antropología y de psicología clínica. El método clínico abarca aquello por lo que cada análisis cultural es, en esencia, un estudio de caso. Aún cuando el consultor encuentre elementos comunes a lo largo y ancho de las culturas, siempre deberá conocer cómo colocar los datos provenientes de múltiples informadores dentro de patrones por medio de los cuales esté en posibilidad de representar a la cultura distintiva de una organización específica. Para conocer un caso que demuestra en forma excelente este enfoque, el lector puede consultar la obra de Dyer (1982.) que se ilustra al final de este capítulo en la bibliografía.

En otro estudio independiente del anterior, Schwartz y Davis (1981) ofrecen una definición de cultura que es muy consistente con la formulada por Schein” Un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas generan reglas de conducta - normas - que configuran intensamente la conducta de las personas y de los grupos en la organización.”

Los dos últimos autores distinguen entre cultura corporativa y clima. Éste último es la medida de las expectativas de las personas relaciones con lo que ellas desearían para trabajar en una organización y el grado en que estas expectativas están integradas en la misma. Los autores afirman además que:

Lo que el clima mide en realidad es el enlace entre la cultura prevaleciente y los valores individuales de los empleados. Si los empleados han hecho suyos los valores de la cultura prevaleciente, el clima es considerado como “bueno”. Si los empleados no han hecho suyos los valores, el clima es “pobre” y las dimensiones de la motivación y presumiblemente del desempeño son “débiles”.

Mientras que el clima es siempre transitorio o cambiante, táctico y puede ser manejado dentro de un tiempo relativamente corto, la cultura tiene un carácter de largo plazo y una naturaleza estratégica. Es muy difícil cambiar a la cultura. Ésta ha hundido profundamente sus raíces en las creencias y en los valores que los individuos han fraguado como resultado de su análisis acerca de la vida organizacional.

No nos sorprende el hecho de que sí podamos influir en el clima organizacional por medio de cambios en los sistemas administrativos mientras que la modificación de la cultura prevaleciente aparece como una tarea mucho mas difícil. Cambiar la cultura es indudablemente un gran reto.

Auditoria cultural

Los autores han analizado el enfoque antropológico y cultural propuesto por Schein para conducir una auditoría cultural. Describiremos en esta sección algunas estructuras de trabajo para estructurar un proceso para descubrir las características culturales subyacentes en la firma.

Likert (1967) propuso un enfoque para describir a una organización desde la perspectiva de su lado humano, y desde la calidad de la interacción entre sus miembros. El defendió que una organización puede ser representada por medio de ocho procesos básicos:

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Motivación 3. Comunicación 4. Interacciones interpersonales e
 influencia | <ol style="list-style-type: none"> 5. Proceso de toma de decisiones 6. Determinación de metas u
 ordenamiento 7. Control 8. Metas de desempeño y
 entrenamiento |
|---|---|

La naturaleza de cada una de estas características se puede identificar en un continuum para caracterizar en forma general a los sistemas administrativos dentro de la siguiente tipología:

1. Sistema Uno: Explotador autoritario. Posibilita la creación de un ambiente con baja motivación, poco apoyo interpersonal y una participación pobre; con comunicación de arriba abajo solamente y con un control autoritario
2. Sistema dos: Benevolente autoritario. Aunque es semejante al sistema uno, es más paternalista
3. Sistema tres: Consultivo, posibilita la creación de un ambiente donde se produce una comunicación tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. Se produce un liderazgo de apoyo, un cierto grado de propia conducción y una determinación de objetivos en forma participativa.
4. Sistema cuatro: Participativo. Posibilita la creación de un ambiente con un mayor autogobierno y un apoyo mutuo, comunicación abiertas y llenas de verdad y confianza, con un alto grado de desempeño en las metas y una mayor participación en todos los niveles.

Los autores analizan las aportaciones de Likert en el capítulo 21. Lo que aquí importa resaltar es que Likert inventó un proceso sistemáticamente estructurado, apoyado por cuestionarios muy detallados para categorizar a una organización en un continuum iniciando en el sistema uno hasta terminar en el sistema cuatro. Estos cuestionarios, que se reproducen en la guía de ejercicios de este curso, facilitan en alto grado lo que en otra forma sería un juicio y un proceso subjetivo.

La ilustración 5.25 despliega un perfil tal como se vería después de aplicar la metodología de Likert. Este tiene dos ventajas:

Una es el hecho de contar con una descripción de los componentes importantes de la cultura de la organización

Segunda: Sus conclusiones pueden llevarnos a entender los esfuerzos normativos llevados a cabo para percibir las inconsistencias entre los procesos administrativos. La mayoría de las organizaciones califican en los sistemas dos o tres.

Ilustración 5.15 Perfil organizacional
como una parte importante de una auditoría cultural

Organizational Variables	System of Organization			
	Exploitive Authoritative	Benevolent Authoritative	Consultative	Participative Group
Leadership process used				
Character of motivational forces				
Character of communication process				
Character of interaction-influence process				
Character of decision-making process				
Character of goal setting or ordering				
Character of control process				
Performance goals and training				

Schwartz y Davis (1981) proponen un enfoque para realizar auditorías de la cultura. Se basa en la definición de las tareas administrativas y en la identificación de sus relaciones dentro de la organización. Estos autores definen seis tareas administrativas las cuales de alguna manera recuerdan a Likert. Las tareas son:

1. Innovación
2. Toma de decisiones
3. Comunicación

4. Organización
5. Seguimiento
6. Evaluación y recompensa

El analista debe describir cada tarea conforme ésta es entendida y llevada a cabo de acuerdo con cuatro tipos de interrelaciones: 1. La interrelación con todas las partes de la compañía. 2. La interrelación superior - subordinado. 3. La interrelación entre iguales y 4. La interrelación interdepartamental. Los resultados se muestran en una matriz, como la que se presenta en la ilustración 5.16. Esta matriz sirve tanto como una lista de chequeo para dar seguimiento al análisis cultural y sirve también como patrón para interpretar el significado de los símbolos, que reflejan o sugieren datos acerca de la cultura organizacional. Para desarrollar mayores habilidades para la utilización de esta matriz, el lector puede consultar la obra de Schwartz y Davis la cual se reseña en la bibliografía al final de este capítulo.

Ilustración 5.16 Matriz que muestra la cultura corporativa

Tasks	Relationships			
	Company-Wide	Boss-Subordinate	Peer	Interdepartmental
Innovating				
Decision-Making				
Communicating				
Organizing				
Monitoring				
Appraising and Rewarding				

Howard Schwartz y Stanley M. Davis "Enlazando la cultura corporativa con la Estrategia del Negocio". 1981

Por último podemos mencionar que existe otro modelo para llevar a cabo una auditoría de la cultura, Es el de Rockwell International Culture Analysis descrito en el apéndice del libro titulado Teoría Z de Ouchi (1982) Rocwel utiliza cinco categorías para describir el perfil cultural: 1. El ambiente considerado en el corto plazo frente al largo plazo. 2. Comunicación. 3. El acto de compartir la información. 4. Orientación individual. 5. Seguridad en el trabajo. Estas cinco categorías se presenta en términos de

características en el pasado, en el presente y en el futuro de acuerdo con la ilustración 5.17

Ilustración 5.17 Análisis cultural según el modelo de Rockwell Internacional

Culture Category	Where We Were Mid-70's	What We've Done	Where We Are 1 3 5 7 10	Future Direction
Short vs. Long Term Environment				
Organization Communication				
Information Sharing				
Individual Orientation				
Job Security				

Adaptado de la obra de William G. Ouchi, Teoría Z. 1981; Addison Wesley

La aportación más importante de este enfoque consiste en que obliga al analista a colocar la descripción cultural en una dimensión temporal mostrándose así la evolución de los cambios en el tiempo.

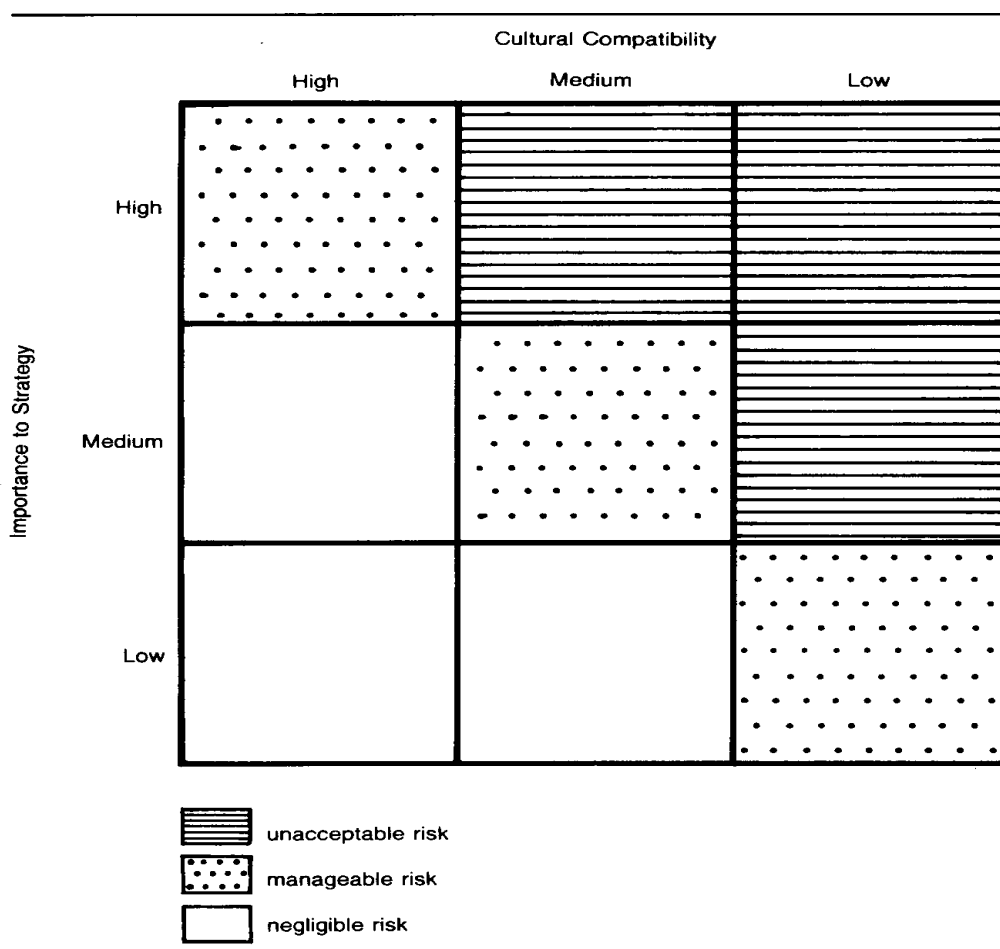
Congruencia entre la estrategia y la cultura corporativa

Desde la perspectiva del diseño y de la implementación de la estrategia, no podemos sentirnos satisfechos con la sola descripción de las características de la cultura de la firma. Con esto quedaría pendiente el asunto más importante cuyo tema es la congruencia entre las estrategias propuestas y la cultura organizacional.

Para aclarar la primera parte de este asunto, nosotros dividiremos la estrategia de acuerdo con sus principales tareas o en otras palabras en los programas de acción estratégica. Teniendo a estas tareas como el núcleo central de nuestro análisis, podemos visualizar la importancia de cada tarea para alcanzar el éxito de la estrategia en su totalidad. Enseguida esbozaremos el grado de compatibilidad entre la estrategia y la

estructura de la organización. Schwartz y Davis (1982) propusieron una matriz para traer a la vista estas dos dimensiones en la definición del riesgo cultural, tal como se muestra en la ilustración 5.18. El enfoque demanda que el analista posicione a cada tarea en la matriz aplicando el más elemental de los juicios, según sus opiniones. El resultado de este esfuerzo sirve como una primera guía para inducir la reflexión acerca de lo que debería hacerse en caso de que se presenten incompatibilidades significativas.

Ilustración 5.18 Identificación de riesgos en la dimensión de la cultura



Fuente: Howard Schwartz y Stanley M. Davis
 “Enlazando a la cultura corporativa con la estrategia del negocio. 1981

Las decisiones que se formulan después del análisis harán que la puesta en práctica de la estrategia sea más compatible con la cultura. Con esto se reduce el riesgo cultural y, en consecuencia, se aumentan las posibilidades de una implementación exitosa.

Schwartz y Davis afirman que existen cuatro alternativas genéricas relacionadas con el tema de la compatibilidad entre estrategia y estructura:

1. Ignorar la cultura sería una alternativa peligrosa e inaceptable. Esta posibilidad se presenta en la mente del estratega cuando el resultado de la matriz muestra inconsistencias significativas
2. Administrar la cultura haciendo cambios en la puesta en práctica del plan. Esta alternativa se podría fundamentar en la identificación de barreras culturales las cuales serían como obstáculos graves que impedirían la implementación de la estrategia deseable. Esta alternativa también ofrecería enfoques alternativos para librar los obstáculos culturales, pero sin efectuar cambios en el núcleo de la estrategia formulada. La ilustración 5.19 reproduce una lista de ejemplos sugeridos por Schwartz y Davis y que tratan de mostrar cómo realizar esta tarea.
3. Intentar cambios en la cultura con la finalidad de que enlace con la estrategia. Esta empresa es muy difícil, demanda un proceso lento y un empleo de valiosos recursos. Existen, sin embargo, situaciones donde esta alternativa podría constituir una decisión central e importante para lograr el éxito de la firma en el futuro. Una de los más claros ejemplos de este caso es el de American Telephone and Telegraph. Debido al cambio drástico en el ambiente interno y externo de AT&T se puso de manifiesto la necesidad de realizar un cambio permanente en la dimensión de la cultura. Cuando se pretende deliberadamente un cambio cultural, éste debe hacerse en forma coordinada con todos los demás cambios que se realizarán en los sistemas administrativos y en la estructura organizacional con el fin de buscar un reforzamiento mutuo y positivo en toda la infraestructura administrativa de la firma.
4. Un cambio para que la estrategia enlace con la cultura podría disminuir el desempeño esperado

Estos breves comentarios nos podrían sugerir conclusiones a manera de recomendación: Deben realizarse grandes esfuerzos para disminuir el riesgo cultural inherente en toda estrategia propuesta. Cuando este riesgo no puede ser evitado debe diseñarse una mezcla de las tres primeras alternativas.

Figure 5.19 How to Manage Around the Company Culture

	Strategy	"Right" Approach	Cultural Barriers	Alternative Approaches
Company A	Product/market diversification	—Divisionalization	—Centralized power —One-man rule —Functional —Hierarchical	—Business teams —Explicit strategic planning —Business measurement
Company B	Focus marketing on most profitable segments	—Fine tune reward system —Adjust MIS	—Diffused power —Highly individualized —Relationship-oriented	—Dedicate full-time personnel to each key market
Company C	Extend technology to new markets	—Matrix organization	—Multiple power centers —Functional focus	—Program coordinators —Planning committees —Greater top management involvement

Adapted from Howard Schwartz and Stanley M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," © 1981, p. 44. Reprinted by permission of Organizational Dynamics, New York, NY.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es el contenido de conocimientos más avanzado y coherente dentro del pensamiento estratégico. No solo intenta extender la visión estratégica a todas las unidades operacionales y funcionales de la firma, sino que también penetra a todo sistema administrativo reconociendo el papel central que juegan las personas y los grupos dentro de la organización y el resultado de lo anterior es la cultura.

Después de afirmar lo anterior es difícil formular argumentos contra la administración estratégica. Por sí misma la administración estratégica es un concepto maduro que contiene lo mejor del conocimiento, la práctica, el arte y la ciencia de la administración.

Al analizar un gran número de organizaciones uno encuentra que solo un pequeño número son las que han alcanzado la calidad de excelencia que es el resultado natural de la puesta en práctica de la administración estratégica.

En el prólogo de este libro nosotros dijimos que la administración es una actividad social muy compleja que no puede ser comprendida por medio de un conjunto simplista de reglas y de procesos normativos. Actualmente nos falta, y probablemente siempre nos faltará, un cuerpo bien elaborado de conocimientos que puede fundamentar en forma científica el desarrollo de una metodología para facilitar la puesta en práctica de la administración estratégica. Nosotros hemos expuesto en este libro conceptos amplios y respuestas pragmáticas basadas en percepciones de la experiencia, en lugar de fundamentar nuestros juicios en principios absolutos. Nos vemos forzados a admitir, sin embargo, que la estrategia es un proceso ad - hoc y que no existe un solo camino para guiarnos hacia la realización de su meta última que es la administración estratégica como ideal.

Aunque nosotros sostenemos este concepto de la administración estratégica como ideal, debemos reconocer que solo visto su puesta en práctica en forma parcial en la mayoría de las organizaciones. Con todo nosotros nos hemos esforzado constantemente sosteniendo esta forma de administración. Hemos realizado este esfuerzo por medio de investigaciones en el desarrollo constante y en el aprendizaje que nos han enriquecido y han madurado las capacidades de todos los miembros de las organizaciones. Al poner en práctica la administración estratégica es casi imposible evitar etapas o acelerar el proceso. El tiempo no es lo que consolida la meta de integración, la cual es tan

importante en la administración estratégica. La integración conlleva una dimensión metodológica, conlleva la calidad de congruencia de todos los procesos administrativos con la estructura organizacional enlazando todo de acuerdo con las modalidades estratégica y operacional. Pero mucho más importante, es la integración que consolida la visión estratégica común entre todos los miembros de la organización apoyada por valores compartidos y creencias para crear un soporte cultural de excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

Anthony, Robert N., and John Dearden, *Management Control Systems*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1980.

Anthony, Robert N., and Glenn A. Welsch, *Fundamentals of Management Accounting*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1981.

Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

Corning Glass Works, "Tom MacAvoy," Case # 179-074, Harvard Business School, Boston, MA, 1978.

Daniel, D. Ronald, "Management Information Crisis," *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 5, September-October 1961, pp. 111~121.

Dyer, Gibb, W., Jr., "Culture in Organizations: A Case Study and Analysis," Unpublished Master's Thesis, Massachusetts Institute of Technology, 1982.

General Electric Company, "Background Note on Management Systems," 1981, Case #181-111, Harvard Business School, Boston, MA, 1981.

Kaplan, Robert S., *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982.

Kluckhohn, Florence R., and Fred L. Stodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson, Evanston, IL, 1961.

Lawrence, Paul R., and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1967.

Likert, Rensis, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, 1967.

Ouchi, William G., *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1981.

Pascale, Richard T., and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981.

Peters, Thomas J., and Richard H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, Pub., New York, 1982.

Rappaport, Alfred, "Executive Incentives vs. Corporate Growth," *Harvard Business Review*, Vol. 56, No. 4, July-August 1978, pp. 81-88.

Rockart, John F., "Chief Executives Define Their Own Data Needs," *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, March-April 1979, pp. 81-92.

Rockart, John F., and Michael E. Treacy, "The CEO Goes On-Line," *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 1, January-February 1982, pp. 82-88.

Schein, Edgar S., "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?" *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 1, Fall 1981, pp. 55-67. Schwartz, Howard, and Stanley M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Vol. 10, Summer 1981, pp. 3-8. Stonich, Paul J., "Using Rewards in Implementing Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 4, October-December 1981, pp. 345-352. Texas Instruments Incorporated, "Management Systems," Case # 172-052, Harvard Business School, Boston, MA, 1972.