

Tema 3. Ejecución de la estrategia

Introducción

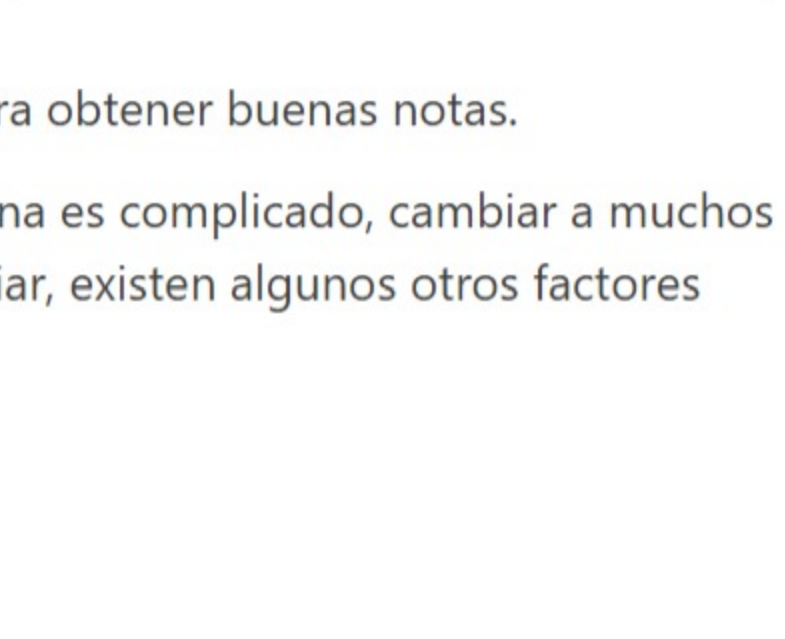
Experiencia, cambios y aprendizaje

Cambiar nuestra forma de ser no es fácil. Incluso un detalle que puede parecer sencillo, como enseñar a un niño a cepillarse los dientes diariamente requiere que sus papás le estén diciendo durante años que lo haga y lo indiquen cómo hacerlo. Para nosotros como adultos, cambios como dejar de fumar, conducir el carro sin hablar por teléfono o no atender el celular durante la comida puede parecer imposibles de realizar.

Sin embargo, hay otros cambios que son más sencillos de realizar. Vestirse de una forma tal que muchas personas nos digan que nos vemos muy bien provocará un sentimiento de bienestar que queremos repetir y buscaremos vestimos (o arreglamos igual o semejante) en más ocasiones para continuar con ese sentimiento. La experiencia nos hizo aprender. Así es como también estudiar y obtener una buena nota en el examen genera esa relación experiencia – aprendizaje. Para algunos puede resultar un cambio, ya que antes no habrían requerido de estudiar para obtener buenas notas.

El caso es que las empresas también deben cambiar y un cambio organizacional no es sencillo. Si cambiar una persona es complicado, cambiar a muchos que trabajan para un mismo fin es aún más difícil. Sin embargo, así como la experiencia nos lleva a aprender y cambiar, existen algunos otros factores que pueden facilitar o limitar el cambio en la organización.

- ¿De qué manera puede influir la cultura organizacional en el cambio?
- ¿Por qué es importante gestionar el conocimiento?, ¿cómo se relaciona con el cambio?



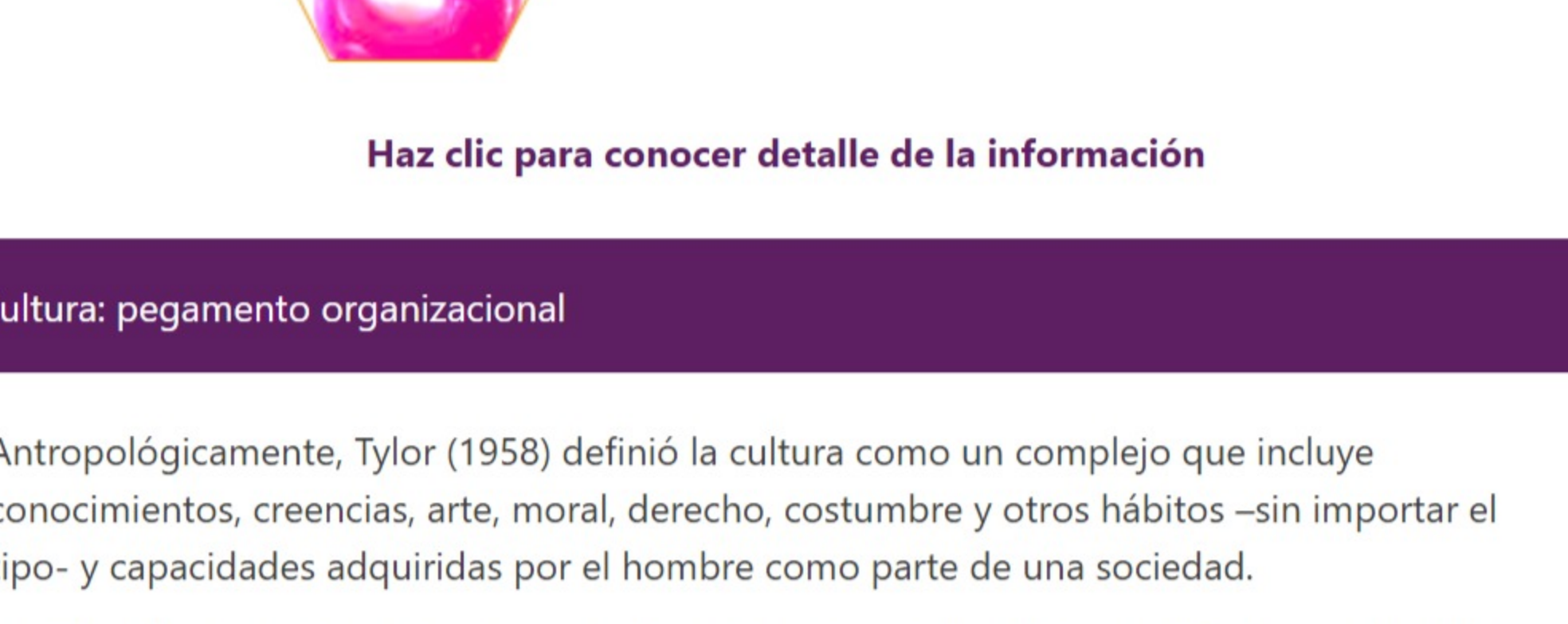
Explicación

3.1 La cultura de las organizaciones

Antes de hablar sobre la cultura organizacional, es importante tratar el tema de la implantación de la estrategia. Hasta el momento, todos los temas han tratado sobre diversos aspectos de la formulación de la estrategia, la parte creativa y glamurosa. Pero por muy buena que sea la estrategia, si se queda en la mera planeación y no se hace realidad, no sirve de nada. Es necesario sincronizar y alinear la organización para el cambio estratégico, lo que no es sencillo.

Aunque gran parte del pensamiento estratégico está enfocado en la formulación, incluso una implantación mediocre no tendrá buenos resultados. Una empresa de excelencia es aquella que logra hacer una formulación extraordinaria y además, es capaz de implantarla eficientemente.

Uno de los modelos más conocidos para apoyar en la ejecución de la estrategia es el modelo de las 7S's de McKinsey (por su letra inicial en inglés), basado en 7 actividades:



Haz clic para conocer detalle de la información

Cultura: pegamento organizacional

Antropológicamente, Tylor (1958) definió la cultura como un complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y otros hábitos –sin importar el tipo- y capacidades adquiridas por el hombre como parte de una sociedad.

La cultura funciona como un pegamento que une a un grupo humano. Cada organización tiene su propia cultura. Al entrar a un grupo, un individuo aprende su cultura mediante la experiencia y el uso de símbolos. La cultura registrá su comportamiento y proporciona un sistema de significados y de símbolos, utilizados para definir su mundo, expresar sentimientos, hacer juicios y guiar percepciones, a lo largo del tiempo (Kottak, 1999).

Básicamente, la cultura organizacional tiene 4 funciones:

- Proporciona una identidad a sus integrantes.
- Facilita el compromiso colectivo.
- Fomenta la estabilidad del sistema social.
- Normaliza la cultura de los individuos.

Por lo anterior, entender una cultura como pegamento organizacional es una forma de entender el comportamiento de los integrantes de la organización.

Configuración de la cultura organizacional

Nadler y Tushman (1988) afirman que la cultura se crea a lo largo del tiempo, partiendo de una serie de factores que la modelan. Los principales tres son los siguientes:

Factores externos

• La cultura de un país, región o sector y de las propias características profesionales de las personas que trabajan en la empresa

Factores internos

• Líderes y directivos, estrategia en sí, estructura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de información, sindicatos...

Factores históricos

• Fundadores: crisis, hereses, mitos...

Carrión (2014) afirma que no es posible saber cuál de estos factores influye más en la cultura, ya que existe escasa investigación empírica sobre esto. Aun así, Navas y Guerras (2002) señalan que existen una serie de factores que influyen especialmente en la cultura.

Estrategia

Estructura organizacional

Comportamiento de directivos

Diferentes políticas de RH

Cultura

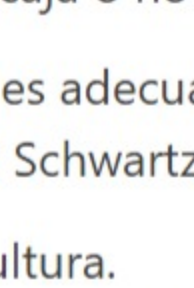
Algunas conclusiones importantes respecto de la importancia de la cultura son:



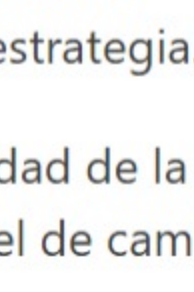
Relación importante entre cultura y rendimiento financiero (Gordon y DiTomaso, 1992).



La incompatibilidad de culturas ha ocasionado el fracaso de múltiples fusiones de empresas (Cartwright y Cooper, 1993).



La cultura impacta fuertemente el rendimiento, la rotación de talento y el comportamiento de las personas (Sheridan, 1992).



El compromiso, satisfacción, intención de rotación y rotación efectiva es afectado por la forma en que las personas y la cultura organizacional encajan (Posner y Schmidt, 1993).

Relación estrategia-cultura

La problemática más importante al ejecutar la estrategia es determinar si la cultura organizacional encaja o no con la estrategia diseñada.

Cuando el encaje es adecuado, no existirán problemas de implantación. Pero, ¿qué ocurre cuando no es así? Schwartz y Davis (1981) marcan las siguientes cuatro opciones:

- Ignorar la cultura.
- Bordear barreras culturales.
- Cambiar la cultura.
- Cambiar la estrategia.

Debido a la criticidad de la estrategia respecto del tiempo que se tiene disponible para ejecutarla y el nivel de cambio cultural necesario para ejecutarla, Carrión (2014) hace la siguiente matriz con recomendaciones a corto plazo:

Nivel de Cambio Cultural

BAJO

ALTO

BAJO

ALTO

1

2

3

4

Cuadrante 1

Cuadrante 2

Cuadrante 3

Cuadrante 4

C1: A corto plazo se debe ignorar la cultura. Borear las barreras necesarias para después realizar el pequeño cambio cultural requerido. Si no es necesario bordear barreras, se puede intentar cambiar la cultura al mismo tiempo que se ejecuta.

C2: Es necesario bordear las barras culturales a corto plazo y posteriormente introducir los cambios en la misma que sean necesarios para asegurar el encaje.

C3: Se dispone de tiempo para realizar los cambios culturales y para ejecutar la estrategia.

C4: A corto plazo, cambiar la estrategia y preparar a la organización para el cambio estratégico que se avecina.

3.2 El cambio dentro de las organizaciones

Al formular una estrategia nueva, las organizaciones se enfrentan a ciertos problemas de ajuste y eficiencia interna que desencadenan cambios internos en la organización. El problema del cambio estriba en que el éxito depende de las personas y su posibilidad de cambiar sus creencias, supuestos y comportamientos (Johnson y Scholes, 2001). Depende de las barreras culturales al interior de la organización.

Los cambios internos pueden ser incrementales (graduales) o transformacionales (radicales) (McGill, Slocum y Lei, 1992). Lo ideal es llevar a cabo cambios graduales, debido a que ocasionan menos traumas, aunque no siempre es posible hacerlo.

Ellos describen cuatro tipos de cambio dentro de una organización:

- Adaptación:** Es el tipo de cambio ideal, pero la realidad es que es totalmente utópico.
- Adaptación:** Implica cambiar modelos mentales de las personas y los procesos, estructuras, sistemas, etc. De la organización.
- Transformaciones forzosas:** Se producen generalmente por algún problema estratégico grave que obliga a cambios radicales.
- Transformaciones planificadas:** Existe una anticipación a las presiones del entorno. Permite disponer de cierto tiempo para gestionar el cambio inteligentemente.

Gestión del cambio

Las organizaciones son sistemas dinámicos con aprendizajes continuos y cambios graduales, lo que es también conocido como una organización que aprende. Por lo general, las empresas se resisten a los cambios graduales (y aprendizajes continuos, en consecuencia), entrando en periodos largos de inercia estratégica y organizativa que, si se prolongan demasiado, pueden acabar con su competitividad.

Dado lo anterior, las organizaciones deben transformarse cada cierto tiempo, ya sea por cuestiones proactivas o reactivas.

La resistencia al cambio se da generalmente porque el cambio interno es incómodo y requiere de esfuerzo y alta capacidad de aprendizaje. Considere que el ser humano es un animal de costumbres, apasionado por la rutina y por ello, los cambios generan miedo y desconcierto.

Una organización puede enfrentarse a cambios externos, crisis u otros que desencadenan el cambio interno. Muchas personas (y organizaciones) vislumbran la necesidad de cambiar o morir, y el miedo actúa como un catalizador que impulsa el cambio.

El problema es que muchas organizaciones, a pesar de enfrentarse a amenazas reales, no las ven y cuando las visualizan, el cambio es forzoso e inminente.

Gestionar así el cambio es un proceso complejo. Los altos directivos deben convencer al resto de la importancia o necesidad de cambiar; habrá problemas, resistencias, y se busca una solución a los problemas dentro del paradigma imperante. Afloran debates sobre soluciones y problemas, juegos de poder y rumores. Los debates aportan nuevos puntos de vista, pero muchas veces sólo se aceptan los que encajan en el paradigma actual. Los directivos debaten necesidades, opciones de cambio, desafían el *status quo* y buscan opciones estratégicas alternativas. Si tienen éxito, podrán producir un cambio estratégico importante que obligará al cambio en la cultura, estructura, proceso, etcétera.

Así, el cambio transformacional puede verse como algo complejo, lento y doloroso. Sería ideal que las organizaciones fueran capaces de cambiar y aprender continuamente, desafiando constantemente sus paradigmas y supuestos. Esto sólo se logra con un liderazgo desafiante y una cultura que ve al cambio como una fuente inagotable de oportunidades.

3.3 La gestión del conocimiento

Para tener éxito, nuestro entorno exige desarrollar continuamente nuevas capacidades, principalmente fundamentadas en intangibles. Una empresa debe aprender a movilizar y explotar sus activos intangibles de una mejor manera que en invertir y gestionar los tangibles, ya que los primeros han cobrado una mayor importancia (Itami, 1987).

Las empresas deben gestionar sus conocimientos si quieren ser competitivas. La gestión de este conocimiento se compone de diversos subprocesos:

El objetivo final de este proceso es crear capacidades dinámicas que faciliten a la organización aprender y cambiar proactiva y gradualmente.

El conocimiento va mucho más allá de meros datos o información, aunque se relaciona con ambas. Davenport (1998) distingue entre estos tres conceptos lo siguiente:

Nonaka (1994) distingue entre los siguientes tipos de conocimiento:

Cuando una organización se enfrenta a problemas complicados, es más sencillo resolverlos a través del conocimiento colectivo, por lo que éste resulta más difícil de imitar. Al igual que en la definición anterior, el conocimiento colectivo lleva a ventajas competitivas duraderas.

Gestión del conocimiento

O'Dell, Jackson y Essaides (1988) definen la gestión del conocimiento como una estrategia consciente que dirige conocimientos específicos a personas determinadas, en el momento adecuado, así como apoyar a los empleados para intercambiar estos conocimientos y accionarlos, de manera tal que ayuden a mejorar el rendimiento organizacional.

Euroforum (1998) da una definición más orientada a la parte estratégica al mencionar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas para que el capital intelectual o activos intangibles aumenten de manera significativa, a través de la gestión de las capacidades de resolver problemas de manera eficiente, con la intención final de desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles.

Los procesos relacionados con la gestión del conocimiento son los siguientes:

- Disponer de nuevo conocimiento (materia prima)
 - Creación de conocimiento (individual y grupal)
 - Socialización o asimilación (tácito – tácito)
 - Exteriorización expresión (tácito – explícito)
 - Combinación (explícito – explícito)
 - Interiorización (explícito – tácito)
 - Captación de conocimiento interno y externo (organizativo)
 - Crear y adquirir conocimiento
 - Asignación de recursos I + D
 - Redes internas
 - Compra
 - Alquiler
 - Fusión
 - Alianzas estratégicas
 - Redes externa
- Procesar el conocimiento creado y codificarlo
 - Codificación o estructuración del conocimiento (organizativo)
 - Convierte el conocimiento en un código para que sea lo más organizado, explícito y fácil de entender; lo pone al alcance de los empleados que lo requieran
 - Las redes sociales (para conocimiento tácito)
 - Inventario de conocimiento explícito y de sistemas de información
 - Interiorización de conocimiento codificado a toda la organización
- Diffundir el conocimiento codificado a toda la organización
 - Transferir el conocimiento (organizativo)
 - Establecer mecanismos de uso del conocimiento (organizativo)
 - Usar el conocimiento disponible en la organización (individual)

Cierre

En cualquier organización, implantar una estrategia puede resultar en un gran reto. Las 7 "S" de McKinsey marcan precisamente los puntos en los que, lograr esa implantación, resulta más complicado.

La cultura forma parte de los valores compartidos, el personal, las capacidades y estilos. Es lo que une a la organización y la hace ser lo que es. Cambiar la cultura no siempre es factible y en ocasiones, será más sencillo cambiar la estrategia.

El aprendizaje organizativo se relaciona igualmente con varias de las "S". Hay organizaciones que son inteligentes y otras que no lo son. También, en cada medida influye la forma en que se gestiona el conocimiento, ya que no todo conocimiento es fácil de gestionar.

- ¿Qué barreras puede enfrentar una organización al gestionar su conocimiento?
- ¿Puede una empresa ser evaluada a través de su conocimiento como si fuera un individuo?

Referencias bibliográficas

- Carrión, J. (2014). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial. Kindle Edition.
- Cartwright, S., y Cooper, C.L. (1993). If Culture Don't Fit, Mergers May Fail. *The New York Times*, 29 de agosto.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1988). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business chool Press, Cambridge, Mass.
- Euroforum (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect*. Madrid: IUÉE.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kottak, C.P. (1999). *Antropología*. Madrid: McGraw Hill.
- Gordon, G.G., y DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, noviembre.
- McGill, M.E., Slocum, J.W., y Lei,D. (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, vol. 21, pp. 5-17
- Nadler, D., y Tushman, M. (1988). *Strategic Organization Design, Concepts, Tools and Processes*. Glenview: Foresman and Co.
- Navas, J.E., y Guerras, L.A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Oranization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37
- O'Dell, C., Jackson, C., y Essaides, N. (1988). *If Only We Knew What We Know*. New York: Free Press.
- Posner, B.Z., y Schmidt, W.H. (1993). Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*.
- Sheridan, J.E. (1992). Organization, Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, diciembre.
- Schwartz, H., y Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Vol. 10, verano.
- Tylor, E.B. (1958). *Primitive Culture*. New York: Harper Torchbooks.

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecnológico, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- Alex Lobo | MBA. (2020). Cómo ejecutar mi estrategia en tiempo VUCA. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=L7pw02_x5gE

Checkpoint

Asegúrate de:

- Describir qué es la cultura y cuál es su importancia en la ejecución de la estrategia.
- Recordar cómo se generan los cambios dentro de una organización.
- Reconocer cómo se gestiona el conocimiento.

"Tecnileño no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derecho de Autor o la que manifieste la autoría del material.