

# LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA EN RELACIÓN CON LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ, M.B.A.; Ph.D.

Assistant Research  
Institute of Urban and Regional Development  
316 Wurster Hall, # 1870  
University of California at Berkeley  
Berkeley, CA. 94720-1870  
Tel.: (510) 642 4874  
(510) 643 9576  
Email: [jvargas08@berkeley.edu](mailto:jvargas08@berkeley.edu)

IRENE J. GUILLÉN MONDRAGÓN

Profesora Investigadora  
Departamento de Economía de la UAM-I

Fecha de recepción: 7-6-2004

Fecha de aceptación: 25-10-2004

## ABSTRACT

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

However, when the competitive environment changes due to the turbulence phenomena, with more complexity and uncertainty, top manage-

ment of organizations must respond to increasing demands imposed by the new social and economic conditions. And through a continuous process of innovation of all activities of the business to search for sustainable competitive advantages founded on intangible elements, specifically on the "knowledge" which is internalized in all the members of the organization. Thus, although strategic formulation is still faculty of top management, in some way it is influenced by other members of the organization.

## KEY WORDS

Strategic transformation, organization, top management, strategy formulation, knowledge.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la transformación de los procesos en la formulación de estrategias con relación a la evolución de la organización. Se determina que el pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia han sido privilegio único de la alta dirección hasta los años setenta, cuando el contexto se caracterizó por ser más o menos estable, en el que las ventajas comparativas eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización a partir de la función de la gerencia tradicional.

Sin embargo, al cambiar el medio ambiente competitivo por el fenómeno de la “turbulencia”, con mayor complejidad e incertidumbre, la alta

dirección de las organizaciones debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales. Y mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades de la empresa buscar *ventajas competitivas* sostenibles fundadas en elementos intangibles especialmente, en el “conocimiento”, el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización. Por lo tanto, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, de alguna manera es influida por los demás integrantes de la organización.

## PALABRAS CLAVE

Transformación estratégica, organización, alta dirección, formulación de estrategias, conocimiento.

## INTRODUCCIÓN

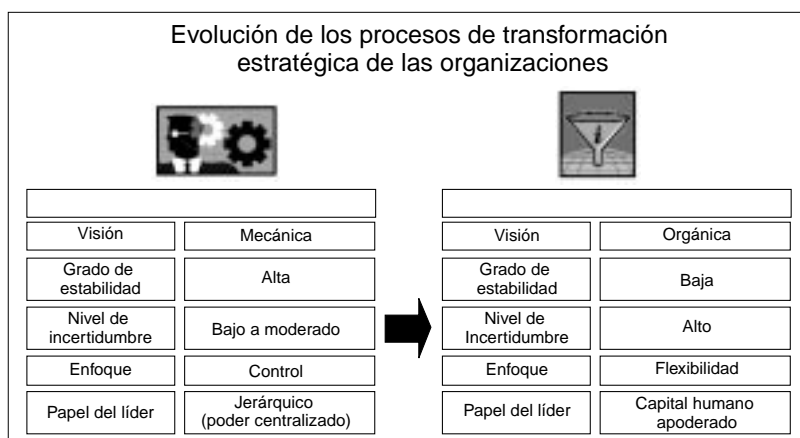
Como consecuencia de los paradigmas emergentes derivados de los procesos de la globalización, se están dando cambios obligados en los sistemas de organización y formas de producción moderna. Se pasó de una producción rígida a una flexible, caracterizada por la automatización de los procesos productivos con un solo sistema integrado de producción y comercialización, y en donde el papel del liderazgo tuvo que dar un giro importante de un arquetipo autócrata a otro más orientado a las personas y situaciones diferentes determinadas por las contingencias para adaptarse al cambio.

En primer lugar, en este trabajo se presenta un panorama global sobre la forma en que ha sido concebida la organización y su necesidad de crear estrategias para permanecer en el medio ambiente, así como la función del estratega a través el tiempo. Así mismo, se esbozan los cambios más importantes de los paradigmas estra-

tégicos clásico y moderno (ver Cuadro 1), así como la emergencia de conceptos como el poder y el conocimiento, que aunque ya existían antes en el contexto de la organización no habían sido objeto de estudio académico en el comportamiento organizacional, pero ahora se analiza su significado y su impacto en la organización y en la sociedad. Este conocimiento se vincula a la evolución de los procesos estratégicos como el insumo principal que determina la posibilidad de tomar decisiones en ambientes que oscilan de una alta certidumbre a una alta incertidumbre.

Otro aspecto relevante que se menciona de manera somera es la cultura, elemento que ha tenido especial incidencia en el desempeño de las organizaciones, sobre todo por el fenómeno de la globalización, a partir del cual la actuación de las organizaciones ya no se circunscribe a fronteras bien delineadas de manera precisa (Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones.



**Fuente:** Montalvo, Francisco (2004).

## Los orígenes de la organización moderna

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

Los primeros acercamientos hacia la evolución de la teoría de la firma se encuentran en los planteamientos de Marx, para quien la firma y el capitalista tenían cierta importancia, y aunque consideraba que sólo el trabajo produce valor, estaba cierto de que el obrero necesitaba equipamiento, materiales, y un fondo de subsistencia antes de la producción, los cuales podía encontrar en el “laboratorio secreto del capitalista”, esto es, en “la firma”, la cual adquiere la figura de sistema socio-técnico. Por otro lado, para Adham Smith la firma es tan solo como un elemento, ya que la mayor importancia solamente la tenía el mercado, el que a través de la mano invisible regulaba las transacciones y determinaba los precios de las mercancías. Sin embargo, con el tiempo se evidencia que ya no es el

mercado el mecanismo por el cual se asignaban los precios y es la firma la que en base a la inversión define el establecimiento de la marca, una cuasi renta o excedente de ganancia que desea obtener (Marshall, 1890).

Keynes habla del agente racional (empresario) como animal receloso, temeroso, al que hay que ofrecerle un panorama atractivo. Con Keynes aparece la figura del empresario ya no encubierta con la figura del capitalista. Otra perspectiva es la de Schumpeter (1975), que sostiene que para conceptualizar a la firma de manera diferente se debe tomar en cuenta y darle valor a la figura del empresario como “espíritu animal” y a sus tres funciones principales de innovación o creación, adquisición y explotación de la información y de organización y coordinación de distribución de la producción. Brevemente, las tres principales funciones se describen a continuación:

1. *Innovador o creador*: La dinámica de la capacidad individual se explica a partir del espíritu innovador del empresario. Crea nuevas formas de organización a través del desarrollo de tecnología y pone en práctica nuevas combinaciones productivas.
2. *Función de adquisición y explotación de la información*. El empresario emprendedor está buscando información y cómo utilizarla de manera creativa para el lanzamiento de nuevos productos, para conquistar nuevas fuentes de materias primas, etc.
3. *Función de organización y coordinación de distribución de la producción*. El empresario coordina y

organiza, y no el mercado como pensaron los clásicos, por ello la existencia de la estructura depende de él.

La teoría que pone cierto énfasis en la firma es la de la principal - agencia. A través de sus más representativos exponentes, Simon (1957), March y Simon (1958), Cyert y March (1963), considera que los planteamientos de los neoclásicos, con relación a que lo importante de la firma es sólo la máxima ganancia, y además que haya perfecta información, no es totalmente válido. Estos planteamientos se relacionan con la sociología interpretativa, que considera a la organización como una construcción social para facilitar las interacciones entre los diversos actores, como en este caso, el principal o dueño del capital y el agente o administrador de los recursos. Esta teoría supone que los humanos tienen una racionalidad limitada, intereses propios, oportunismo y que la organización al estar conformada por un conjunto de individuos en constante interacción requiere el análisis de las relaciones entre los administradores y los accionistas y la delegación de autoridad. La teoría explica cómo funciona el gobierno de la organización, es decir, hace énfasis en la jerarquía.

De acuerdo con lo anterior se puede constatar que la organización como firma o empresa lucrativa productora de bienes y servicios nace por la necesidad de reproducción del capital, y porque el individuo debe subsistir, progresar y enfrentarse a las adversidades del medio ambiente para sobrevivir. En este sentido las organizaciones son espacios creados por los individuos para lograr sus

objetivos mediante la realización de actividades conjuntas. La organización representa para el individuo un espacio social creado artificialmente para dar sentido a su quehacer cotidiano en función de los demás y que, por lo tanto, le permite seguirse reproduciendo socialmente. Luego entonces, desde la óptica de la sociología interpretativa (Smircich, *et al.*, 1985), la organización es vista como un actor que construye su medio ambiente a través de una construcción social y de los procesos de interacción con otros actores organizados.

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

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

- Organizaciones lucrativas en sus diversas modalidades o ramas de la economía.
- Organizaciones no lucrativas como las de asistencia social (hospitales, asilos, casas cuna, etc.).
- Instituciones educativas (escuelas de educación pública y privada de todos los niveles).
- Asociaciones religiosas, civiles, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.

En este sentido se puede decir que cualquier tipo o modalidad de organización en un primer momento es una construcción intangible (inmaterial) que es creada intencionalmente (por un individuo o varios) en el medio ambiente, y que surge para lograr objetivos determinados mediante el esfuerzo y el trabajo humanos (habilidades y conocimientos), y a través de la combinación de recursos diversos (materiales, tecnológicos y financieros). Luego se materializa con la agrupación de individuos en un espacio de construcción social en un marco de condiciones materiales concretas. Esta construcción social no permanece estática al interior, ya que “está constituida de interrelaciones dinámicas... entre los participantes que realizan las funciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales” (Barba y Solís: 1998), además de considerar que sus interacciones también se dan con entes externos (otras organizaciones) que limitan y/o favorecen su actuación. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la misma esencia, es decir, no son la misma cosa, aunque sean todas un espacio de construcción social. Existe una gran diferenciación entre

ellas, dada básicamente por: a) *Los propósitos para los cuales existen*, es decir, la función (es) a cumplir en el ambiente - sociedad -; b) *Por los miembros que la integran*, ya que no es lo mismo una organización educativa que una dedicada a la producción de bienes y servicios; c) *Por los intereses que atienden*, que pueden ser sociales, económicos y/o políticos, entre otros. Y también difieren por sus condiciones materiales, estructuras y por los criterios de desempeño o su aportación al desarrollo del lugar donde se encuentran o del país al que pertenecen. Sin embargo tienen puntos de convergencia, entre los que destacan: el estar guiadas por la acción humana —dirección estratégica—, tener una cultura propia; el ciclo de vida; estructuras jerárquicas; orientación a los objetivos; y la característica de que las relaciones entre sus miembros obedecen a elementos formales e informales.

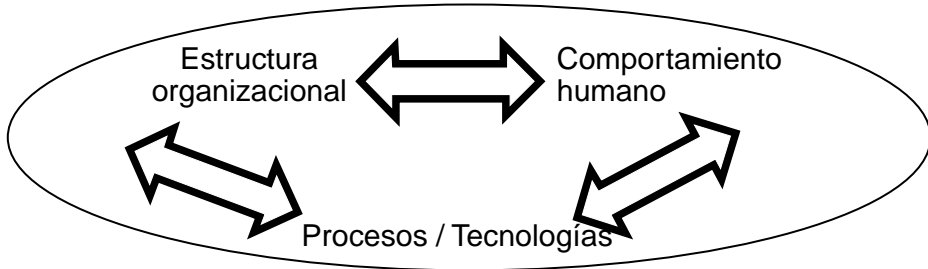
La función de la alta dirección en los procesos de transformación estratégica de las organizaciones

La formulación y la implementación de estrategias organizacionales es la principal función de la Alta Dirección. El rol de la dirección en las organizaciones ha sufrido transformaciones profundas conforme evolucionan los procesos estratégicos determinados fundamentalmente por la intensificación de las variables que implican ambientes de mayor complejidad e incertidumbre en la racionalidad de la de toma de decisiones y en guiar el comportamiento creativo del cuerpo social al logro de objetivos de eficiencia y eficacia. Con el modelo estratégico clásico, el enfoque dominante en la formulación e implementación es-

tratégica de la dirección se fundamentaba en la correcta correspondencia entre las variables internas de la organización: estructuras organizacionales que dan soporte a los comportamientos individuales y los procesos de operación basados en tecnologías

tradicionales y no muy desarrolladas (Figura 1). Predominó el enfoque mecanicista de la dirección en una organización considerada como un sistema cerrado, con modelos estáticos para realizar los procesos de toma de decisiones y de liderazgo.

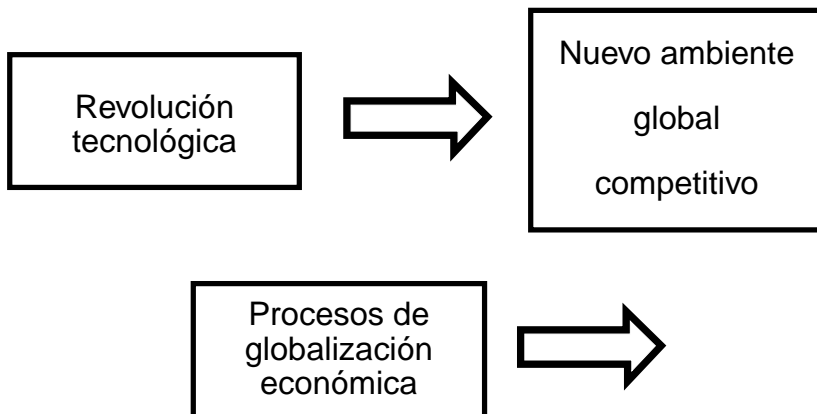
**Figura 1.** Los componentes del modelo estratégico clásico de las organizaciones.



A partir de la segunda mitad del siglo pasado, y con mayor intensidad después de la década de los años setenta, se aceleran los procesos de transformación estratégica de las organizaciones debido a los cambios que experimenta el medio ambiente organizacional. Estos cambios pueden sintetizarse en la emergencia e intensi-

ficación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y en el aceleramiento de los procesos de globalización económica que dan lugar a un ambiente de altos niveles de competitividad. La relación entre estos componentes del nuevo ambiente de competitividad puede simplificarse en la siguiente figura (Figura 2).

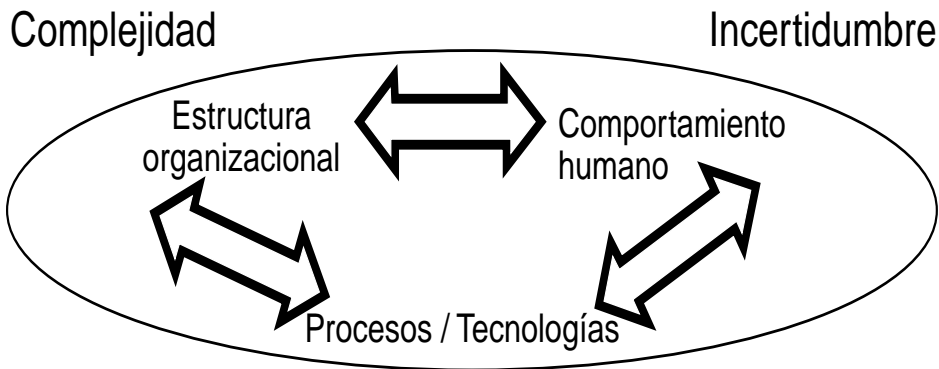
**Figura 2.** La emergencia del nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones.



Es este nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones el que ha modificado las relaciones de las variables de las organizaciones clásicas, acelerando la evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones. El nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones se caracteriza por los

altos niveles de complejidad e incertidumbre de los elementos del entorno. Complejidad e incertidumbre son las dos nuevas variables que se incorporan a los componentes de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, como puede apreciarse en la Figura 3.

**Figura 3.** Los componentes del modelo estratégico moderno de las organizaciones.

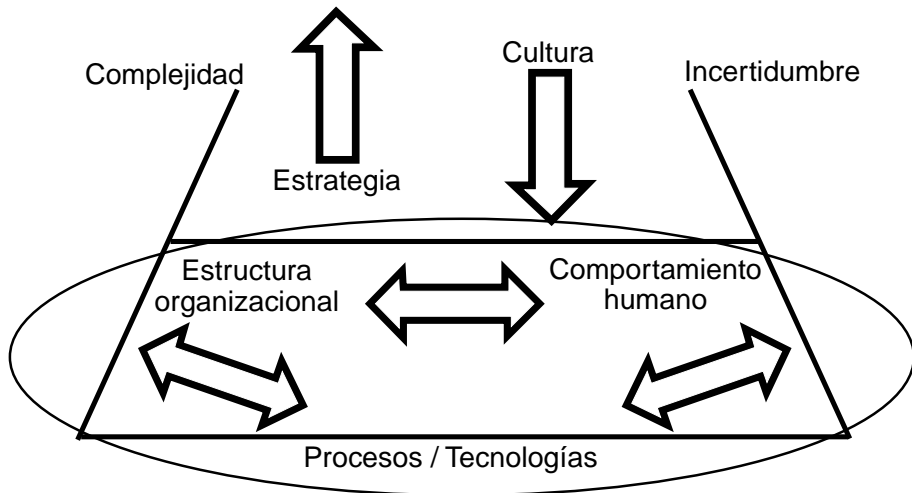


Sin embargo, así consideradas las variables organizacionales como componentes de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, faltaría agregar las principales funciones de la dirección: la creación, desarrollo y gestión de los procesos de interculturalidad organizacional y la alineación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

terculturalidad organizacional y en la formulación e implementación de la estrategia. Cultura y estrategia son como las fuerzas centrífugas y centrípetas que equilibran el desarrollo y las transformaciones de las organizaciones. Mientras la cultura organizacional es permeada por las influencias de una cultura local, nacional y global, etc., la estrategia avanza en sentido inverso, al detonar las variables internas en función de la complejidad e incertidumbre de un medio ambiente competitivo siempre cambiante. Estas relaciones pueden observarse en la Figura 4.



**Figura 4.** Las interrelaciones de la cultura organizacional y estrategia en los componentes del modelo estratégico moderno de las organizaciones.



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

El estratega-director (*manager*) debe formular estrategias que permitan a la organización sobrevivir en el medio ambiente competitivo, donde la organización no se encuentra sola. En este sentido aparece la teoría de la

estrategia competitiva de Porter, quien contribuye al análisis ya no solo de la firma de manera individual, sino inmersa dentro de un sector (medio ambiente), el cual permite a diversas organizaciones obtener diferentes niveles de desempeño, de acuerdo con sus capacidades para responder a los elementos de las fuerzas competitivas del mercado, tales como el poder de negociación de los competidores actuales, el de los competidores potenciales y el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como también la aparición de los productos sustitutos.

Con una perspectiva de interacción estratégica para crear la ventaja competitiva, que considera los planteamientos, la disponibilidad y acceso a los recursos y el análisis competitivo de las organizaciones, los factores a tomar en cuenta se muestran en el Cuadro 2.

**Cuadro 2.** Perspectiva de la interacción estratégica para crear la ventaja competitiva de las organizaciones.

<b>Concepto focal</b>	Maniobras tácticas.
<b>Unidad de análisis</b>	Movimientos tentativos.
<b>Tramo de control</b>	Combinación de maniobras endógenamente generadas, reacciones rivales exógenas.
<b>Flexibilidad estratégica</b>	Alta maniobrabilidad en dominios competitividad / cognitiva.
<b>Medio ambiente preferido</b>	Dinámico, fluido.
<b>Dimensiones competitivas</b>	Rompe el statu quo. No se sientan con rivales.
<b>Sustentabilidad de la ventaja competitiva</b>	Baja (propia / holgura de la respuesta del rival).

A partir del análisis de estos factores se determina la estrategia a seguir, según tres orientaciones genéricas: liderazgo en costos, diferenciación —creando algo que se considere exclusivo en el mercado—, y enfoque —centrarse en grupo particular de consumidores.

Los temas competitivos claves de las estrategias organizacionales se relacionan con los niveles de medio ambiente involucrados en los procesos de formulación e implantación, tal como se detallan en el Cuadro 3.

**Cuadro 3.** Niveles de estrategias organizacionales y temas competitivos claves.

<b>Niveles de estrategias organizacionales</b>	<b>Temas competitivos claves</b>
Internacional	Aprendizaje
Transnacional	Eficiencia Responsabilidad Aprendizaje
Multinacional	Responsabilidad
Global	Eficiencia Aprendizaje

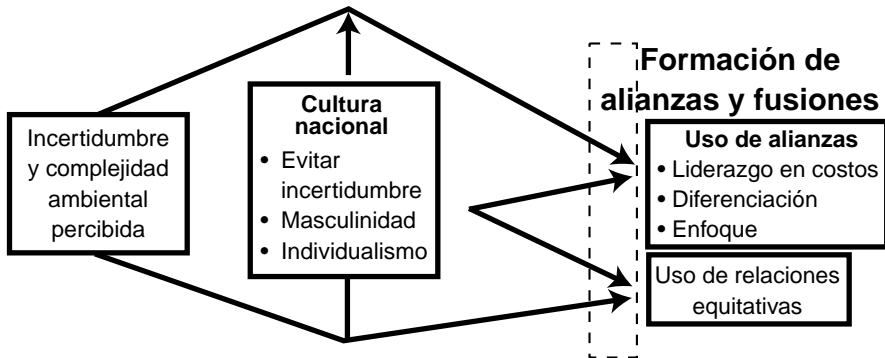
Finalmente, la estrategia que plantea que se requieren mecanismos de cooperación entre las organizaciones para actuar en el mercado y fortale-

cerse, y que ello se puede conseguir a través de diferentes tipos de alianzas y/o fusiones formales o informales.

Sin embargo, las alianzas estratégicas y fusiones entre organizaciones como mecanismos de cooperación para lograr la competitividad, requieren una correcta formulación e implementación de estrategias que considere todas las variables organizacionales. Por ejemplo, la cultura nacional es uno de los factores que influ-

yen en la formación de alianzas entre firmas emprendedoras de diferentes nacionalidades. En la Figura 5 se explican las interrelaciones entre algunos de los elementos de la influencia de la cultura en la formación de alianzas y fusiones entre organizaciones.

**Figura 5.** La influencia de la cultura en la formación de alianzas y fusiones entre organizaciones.



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

- Entender los mecanismos de aprendizaje.
- Considerar a las organizaciones como un sistema de aprendizaje.

- Determinar las oportunidades de aprendizaje.
- Administrar la adquisición del conocimiento y el aprendizaje.
- Conocimiento de la alianza: Acceso contra adquisición al conocimiento.
- La efectividad del aprendizaje.
- La estabilidad de las conexiones del conocimiento.

**El nuevo papel del liderazgo**

La transición de paradigmas de los procesos de transformación estratégica de la organizaciones, de un modelo estratégico tradicional a otro moderno, requiere un nuevo estilo de liderazgo y por ende también de un

líder diferente al del pasado. El modelo de estrategia moderno requiere un liderazgo estratégico para lograr y mantener la competitividad estratégica. Podemos resumir la transición

de las prácticas de liderazgo bajo el modelo estratégico tradicional y las prácticas de liderazgo estratégico en el modelo moderno en el Cuadro 4.

**Cuadro 4.** Transición del modelo estratégico clásico al modelo estratégico moderno.

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

En las organizaciones del nuevo milenio se requiere un líder-coordinador de equipo, que reconozca que para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones de aprendizaje (Senge, citado por Drucker 1996) se debe tomar en cuenta que éstas están formadas por comunidades de individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para

las cuales la alta dirección deberá diseñar el cambio estratégico. El liderazgo estratégico se fundamenta en las consideraciones a las interacciones en procesos de negociación, cooperación y conflicto entre el punto de vista del líder y el de los grandes grupos o comunidades con un propósito común. El liderazgo estratégico influye en las personas en tres niveles: en

la estructura sistémica (generativo), en los patrones de comportamiento (responsivo) y en los procesos y eventos (reactivo).

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

Ahora las organizaciones deben verse como organizaciones políticas, en donde el poder del líder es otorgado por mérito. El liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido. Entonces las funciones del liderazgo necesitan ser más compartidas, por lo que se busca el compromiso del grupo y además se proporcione la posibilidad de que los trabajadores recreen y desarrollen sus propias fuentes de autoridad (empowerment) al trabajador. Dadas estas nuevas condiciones del desarrollo de la estrategia, el esquema de la escuela del poder sugiere que la formulación de la estrategia se desarrolla en un proceso político abierto de influencia, en el que se negocian las estrategias favorables para intereses particulares (Mintzberg, *et. al.*, 1998), en donde el uso del poder describe el ejercicio de la influencia, más allá de lo puramente económico. Cuando es centralizado su ejercicio permite que quien lo detenta tenga

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

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

Hablar de compromiso no es nuevo, ya que esa idea antes había sido propuesta por Elton Mayo, con la finalidad de conseguir la eficiencia productiva. Se retoma esa idea, junto con la de que el liderazgo (inteligente, adquirido por mérito y no solo por carisma, y más humano el que se interesa por su bienestar) debe permitir a los subordinados una participación en la toma de decisiones, para enfrentar el cambio y aceptar responsabilidades conjuntas.

Otro reto que enfrentan los líderes es la dirección de las nuevas organizaciones virtuales, las que están dispersas, dando lugar a que sus trabajadores no permanezcan en un lugar común para producir. El liderazgo debe ser distribuido para manejar personas que no pueden verse o controlarse pormenorizadamente. Este

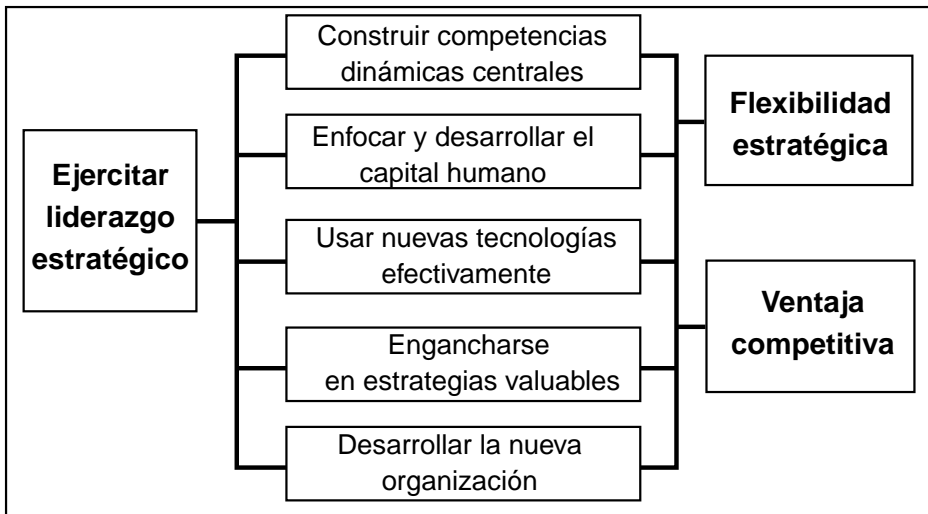
cambio significativo en la organización debe ser respaldado por la alta dirección, diferente de ser impuesto por ésta, ya que la cultura organizacional existente no se modifica fácilmente por temor o por las actitudes defensivas de sus miembros. La autoridad jerárquica impone sumisión hacia el cambio y no compromiso, por lo que no es fácil obligar a una persona a aprender si este aprendizaje implica cambios en las convicciones y en las actitudes, e impone nuevos modos de pensar y de actuar.

Para enfrentar el cambio la gente necesita de la alta dirección, pero no

para que le indiquen lo que habrá de hacerse, sino para propiciar su compromiso. La autoridad jerárquica en la dirección occidental tiende a originar sumisión, no compromiso. Luego entonces se requiere para ello un líder que proponga estrategias visionarias, que son generadas a través de un proceso mental que se sustenta en su experiencia, intuición, juicio y sabiduría (Mintzberg; 1998).

El ejercicio de un liderazgo es la piedra angular para construir la flexibilidad estratégica en un nuevo ambiente competitivo. Ver Figura 6.

**Figura 6.** El ejercicio del liderazgo estratégico como base de la flexibilidad estratégica en un nuevo ambiente competitivo.



**CONCLUSIONES**

La evolución del contexto presiona a las organizaciones a la formulación de *estrategias* con la finalidad de minimizar los efectos negativos de la competencia sobre su desempeño y al mismo tiempo aprovechar oportuni-

dades. Este dinamismo en el que se encuentran las organizaciones promueve cambios que alientan a la renovación constante de los objetivos, así como también modifica las preferencias de la gente a quien dirigen sus esfuerzos.

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

La definición tradicional de estrategia involucra la determinación de la misión, metas y objetivos de una firma, la adopción de cursos de acción y los recursos necesarios para alcanzar las metas. Pero resulta que cuando se observa la estrategia desde el enfoque de la cibernética, la idea de que los organismos evolucionan a través de la adaptación instrumental al contexto, es un mito (Morgan: 1983), ya que no solo es suficiente que los estrategias de la organización actúen coherentemente con sus intenciones para alcanzar una meta, sino que también la realización de sus propósitos en la práctica trae resultados diferentes de los planeados. Su proceder no se limita a fronteras infranqueables y en consecuencia afecta a otros elementos que actúan dentro del medio ambiente, provocando con ello consecuencias imprevistas que pueden ser favorables o desfavorables (retroalimentación positiva y negativa) y que alteran el statu quo.

Los estrategias ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a niveles de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dando como resultado la imposibilidad de predicción para enfrentar los retos que la nueva realidad les impone. El pensamiento estratégico requiere un entendimiento de los su-

tiles ocultamientos impuestos por la cultura y la estrategia, y las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción.

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

## BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. Igor (1979). "The Changing Shape of Strategic Problem", en Shendel and Hofer (eds.), *Strategic Management: a New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, 30-2.

Barba, Antonio y Solís Pedro (1998). "Metodología para el análisis y el diseño de las estructuras organizacionales", en *Manual del área de conocimiento de análisis y diseño organizacional*, UAM, México, págs. 20-28.

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

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

Dery, Richard (1995). "La structuration socio-historique du champ de la stratégie", *École Des HEC*, Montreal, 1-5.

Drucker Foundation, Helsselbein, F. *et al.*, (1996). *El líder del futuro*, Ed. Deusto, España. Gioia, Dennis y Kumar Chittipeddi (1991). "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 433-448.

- Lambin, Jean Jaques (1995). "Los fundamentos ideológicos del marketing", en Marketing Estratégico, Ed. McGraw-Hill, España, 1995. Págs.1-5.
- March, J. G. and H. A. Simon (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*, Londres, MacMillan.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Josep Lampel (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York, U.S.A.
- Morgan, Gareth (1983). "Rethinkings Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective", *Human Relations*. Vol. 36, No. 4, 345-360.
- Rouleau, L. y Seguin F. (1995). *Strategy and Organization Theories: comons Forms of Discourse*", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 1, 10 -117.
- Schumpeter Joseph (1975). "Economía general: su carácter y contenido", en *Historia del análisis económico*, Ed. FCE, México, pp. 118-163.
- Senge (1990). *La quinta disciplina*. Documento obtenido de Internet.
- Simon, Herbert A. (1957). *Models of Man*. New York: Wiley.
- Smircich, Linda y Stubbart Charles (1985). "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 724-736. 