

LECTURA NUMERO 2.- FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Menguzzato y Renau.- La Dirección Estratégica en la Empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel. Barcelona 1994.

Como hemos expuesto en el capítulo 1, el cometido del sistema de management de la empresa es integrar los distintos elementos de ésta, entre sí y con su entorno. Por otra parte, hemos visto cómo el entorno empresarial se ha vuelto más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las empresas, a la vez que ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. Pero, en todo caso, la ya existente mayor complejidad de las empresas, en general, como la mayor complejidad del entorno, y por lo tanto de las interrelaciones empresa-entorno, nos lleva automáticamente a considerar, en virtud de la ley de variedad requerida, según la cual debe existir una correspondencia entre la complejidad de un sistema (aquí, la empresa y su entorno) y la complejidad del sistema encargado de pilotarlo o dirigirlo (aquí, el sistema de management), la necesidad de un sistema de management adaptado a las nuevas características de la empresa y su entorno.

Esto es lo que nos proponemos hacer en este capítulo, en el cual plantearemos la necesidad y las características de la actitud estratégica, así como su materialización en la estrategia de empresa, la planificación estratégica, y la Dirección Estratégica, como enfoque de management, haciendo hincapié asimismo en la evolución de la Dirección Estratégica.

Tras establecer los fundamentos de la Dirección Estratégica, comentaremos unos conceptos básicos de la Dirección Estratégica y de la estrategia empresarial, tales como la propia concreción de la estrategia a través de sus componentes, y ello a los distintos niveles que se pueden distinguir en una empresa compleja; explicando luego en qué consisten las unidades estratégicas, que representan precisamente uno de estos niveles.

En parte relacionado con el concepto anterior, pero de mayor alcance, es el concepto de *métier* u «oficio» de la empresa que definiremos a continuación, para por fin describir, a muy grandes rasgos, el último nivel de la estrategia empresarial, tan importante en cuanto sirve de puente entre la estrategia y los planes, entre la formulación y la implementación de la estrategia, y que son las estrategias funcionales.

1. La actitud estratégica

Acabamos de mencionar que se hace necesario un nuevo planteamiento del management y señalamos para ello la conveniencia de un cambio de actitud de la Dirección, para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno turbulento.

En efecto, se puede afirmar que la función de management se ha basado tradicionalmente en una constante preocupación por la eficiencia. He aquí un planteamiento totalmente inherente al pensamiento económico, pero si bien la eficiencia es condición necesaria para la supervivencia y desarrollo de la empresa, no es condición suficiente, en cuanto la empresa, como bien sabemos, está constantemente interrelacionada con su entorno. Ahora bien, en un entorno estable tal vez pueda seguir siendo aceptable que los directivos centren sus esfuerzos sobre la eficiencia, pero en un entorno turbulento es indispensable concebir el management en estrecha relación con la evolución de dicho entorno, ya que (dadas las circunstancias de un entorno turbulento) los factores de performance de las empresas están fundamentalmente relacionados con su capacidad de dominar el cambio y de adaptarse a estas turbulencias.

En este sentido, la experiencia muestra que el éxito y la supervivencia a largo plazo de las empresas depende mucho más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia,¹ y sabemos que de los dos tipos de cambios que se llevan a cabo en la empresa, los cambios en las relaciones

empresa-entorno afectan básicamente a la eficacia, mientras que los cambios internos afectan principalmente a la eficiencia (Hofer y Schendel, 1978). Así, una empresa sometida a las turbulencias de su entorno puede fracasar a pesar de ser muy eficiente, si no le dedica la atención adecuada. No basta, en términos de Drucker, con hacer las «cosas correctamente», hay que hacer las «cosas correctas».

Por lo tanto, el centro de atención de la Dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa, y la eficiencia, hacia las relaciones empresa-entorno, y la eficacia. Aclaremos que, por supuesto, no se trata aquí de recomendar el olvidarse de la eficiencia, o sea de renunciar a hacer las cosas «lo mejor posible», en cuanto es también una condición necesaria para lograr los objetivos fijados, y por lo tanto para asegurar un nivel aceptable de eficacia. Pero si la eficacia y la eficiencia entraran en conflicto en un momento determinado de la vida de la empresa (lo que suele ocurrir cuando se plantea un cambio importante en la actividad de ésta), la prioridad deberá darse a la eficacia. Por lo tanto, los dos principios son necesarios y complementarios, con un mayor énfasis en la eficacia.

La eficacia pasa por una visión más amplia del problema empresarial. El directivo debe adoptar una visión más extraverdada de la empresa tomando conciencia de la importancia de la evolución del entorno y de sus impactos sobre el desarrollo de la actividad. De alguna forma, el paso de la «era de la producción» a la «era del marketing», señalado por Ansoff (1985), contribuyó a ello, pero el mercado no debe polarizar la atención de la Dirección, pues existen, como hemos visto, otros componentes del entorno que influyen profundamente en la actividad empresarial. Por lo que la Dirección debe cambiar de actitud y desplazar su centro de preocupación a la totalidad de las relaciones empresa-entorno, en un esfuerzo de mejor conocimiento y entendimiento de éste, y de constante adaptación de la empresa a unos cambios cada vez más complejos, profundos y novedosos, de un entorno turbulento.

He aquí un aspecto fundamental de la llamada «actitud estratégica». Pero, a nuestro entender, la actitud estratégica es mucho más.

1.2. SUS CARACTERÍSTICAS

Si bien una actitud adaptativa al entorno constituye la base de la actitud estratégica, por los motivos que acabamos de exponer, debemos señalar que adaptarse al entorno con fines de desarrollo y supervivencia consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos en el entorno, pero también, supone aprovechar ciertas oportunidades que éstos nos ofrecen.

Es necesario por lo tanto una actitud no solamente reactiva, sino activa y voluntarista, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. Así, por ejemplo, como advierte Daigne (1986), aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer..., la degradación de una empresa se realiza rara vez de forma brutal.

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntarista sin la anticipación.

Por lo que la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora, teniendo además en cuenta el desfase existente, como ya señalamos, entre el tiempo de respuesta necesario, que se va incrementando a medida que se acentúa la complejidad y la incertidumbre del entorno, y el tiempo de respuesta disponible, que se hace menor en virtud del dinamismo de este mismo entorno.

Una actitud voluntarista, además de requerir la anticipación requiere también la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza, por fin, por ser una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Éste es seguramente el aspecto más difícil de cumplirse en la actitud estratégica, pues es innegable la existencia, en la gran mayoría de nuestras empresas, de cierta aprehensión al cambio

que perturba el equilibrio alcanzado y destruye las ventajas logradas a veces con muchos esfuerzos. En efecto, en países como por ejemplo España, Francia..., suelen existir fuertes resistencias al cambio, la actitud de los empresarios y/o directivos, y subordinados en general, tiene una clara tendencia a ser automáticamente negativa ante cualquier fenómeno imprevisto y portador de cambio, mientras el directivo norteamericano suele mantener una actitud mucho más positiva.² Por lo que la recomendación de Tom Peters,³ «debemos literalmente aprender a amar el cambio tanto como lo hemos odiado en el pasado», parece constituir un consejo aún más valioso para las empresas del «viejo continente». En ese sentido, Tabatoni y Jarniou (1983) ya señalaron la importancia de una «cultura estratégica».

Esta cultura organizativa peculiar significa, entre otros rasgos, la percepción del cambio como un estado normal y no patológico; el interés en la acumulación de un potencial para cambios futuros; el énfasis en la innovación y la flexibilidad en la empresa, y en el propio sistema de administración.

Esta actitud estratégica, aquí definida como una actitud extravertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio, se ha ido plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y Dirección Estratégica, constituyendo asimismo su base fundamental.

1.3. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de estrategia es como todos sabemos originario del campo militar, pero aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstein en 1944.⁴ En los dos casos es básica la idea de competición, de actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. Se introduce en el campo del management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976), como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Se trata de proporcionar un eje de orientación mediante el que expresar una voluntad fundamental de la empresa. Esta preocupación por delimitar una línea conductora para el desarrollo de la actividad de la empresa en el futuro responde a la necesidad, por parte de la empresa, de una actuación pensada y medida, en términos de objetivos y medios, dentro del y frente a un entorno activo. Así, se ha definido la estrategia empresarial como «la dialéctica de la empresa con su entorno» (Ansoff, 1976); como el «conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno» (Tabatoni y Jarniou, 1975); o como «las características básicas del match que una organización realiza con su entorno» (Hofer y Schendel, 1978). Sigue, pues, subyaciendo la idea de competición y actuación frente al entorno, acentuándose, por ejemplo, esta característica con las estrategias competitivas (Porter, 1982), si bien reduciéndose en este último caso el entorno al entorno competitivo de las empresas.

En este sentido, podemos decir que la estrategia empresarial «explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico» (Menguzzato y Renau, 1984).

O sea, la estrategia empresarial se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Pero la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica. Esta intención de dominar y encauzar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica definiendo a ésta como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso «estratégico» entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Las ideas básicas contenidas en el concepto de planificación estratégica son: la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos, y de una compatibilidad entre ambos. Además, existe una clara conciencia en la empresa de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico en el cual está inmersa; y es la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha misión y quien se responsabiliza de que se pueda cumplir.

La estrategia de la empresa será, pues, el resultado de este triple análisis y reflexión, y expresará cómo la estrategia, enfatizando los puntos fuertes de la empresa y mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que éste ofrece.

Ahora bien, al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación no de una sola y única estrategia de la empresa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos futuros o escenarios que se puedan presentar.

La planificación estratégica representa, pues, un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar vahías alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias, mientras hasta entonces en la planificación a largo plazo se elaboraba un plan para la situación futura más probable, basándose en una extrapolación del pasado; además, esta tarea se encargaba normalmente a un analista, o un staff, por lo que la utilidad del plan se veía a menudo mermada por unos directivos ajenos a su diseño.

Pero estas aportaciones que parecen bastante claras a nivel teórico, ¿se han traducido en mejoras del management a nivel práctico en las empresas? He aquí una pregunta a la cual han intentado responder gran número de estudios empíricos en los cuales se comprueba que el uso de estrategias formalizadas y explícitas está asociado a unos resultados significativamente superiores en términos de ventas, de ganancias por acción, de valor por acción, etc. Entre los más importantes podemos citar los de Ansoff y otros (1970), Thune y House (1970),⁵ Montebello y Salas (1975). Sin embargo, debemos señalar que no todos los estudios emprendidos con este objeto han sido tan positivos como los antes citados. Unos, porque la planificación estratégica no dará sus frutos hasta después de unos cuantos años, por lo que ciertos estudios pueden carecer de validez en cuanto estudian empresas en las cuales la utilización de la planificación estratégica es demasiado reciente; otros porque la planificación estratégica ofrece una metodología para formular la estrategia de empresa con unas mínimas garantías de rigor que deben permitir reducir la posibilidad de error en la decisión, pero no puede garantizar la bondad de esa estrategia, que dependerá de la Calidad del trabajo de los directivos encargados del proceso, y de los especialistas que en su caso pueden asesorar.

Ahora bien, aparte de estos resultados positivos o negativos acerca de la utilidad de la planificación estratégica y tras un período de gran esperanza y confianza en la planificación estratégica, apareció un cierto desencanto hasta llegar en alguna ocasión a hablar de «fracaso» de la planificación estratégica.⁶ Los estudiosos del tema se preocuparon entonces de investigar acerca de las causas de unas posibles deficiencias de la planificación estratégica.

Se achacó esta situación a la mayor complejidad de la empresa y del entorno, por parte de unos autores; a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, y a una implantación descuidada de la estrategia formulada, por parte de otros; y de forma más amplia, a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas.

Así, la planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico en cuanto (Ansoff y Mayes, 1983):

— El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.

— Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios («se enfatizarán las cualidades y minimizarán las debilidades»), en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.

— Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que «la organización seguirá», despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

La Dirección Estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico.

2. La Dirección Estratégica

Podemos considerar que la Dirección Estratégica cubre las deficiencias de la planificación estratégica antes expuestas.

Así, en relación con la tercera limitación de la planificación estratégica relativa al proceso por medio del cual se soluciona el problema estratégico, la Dirección Estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y control por otra parte.⁷

Realicemos aquí una descripción breve, y a grandes rasgos, del contenido de ese proceso de la Dirección Estratégica, dado que es objeto de desarrollo en los restantes capítulos de este libro.

2.1. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) hasta las variables soft (sociopolítico-culturales) tal como comentaremos más adelante. La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección (para la empresa), las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades internas de la empresa. La complejidad tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico de la empresa, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente la ayuda de personas expertas en los distintos tipos de análisis, si bien es absolutamente indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y además consiga la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.

Ahora bien, el esfuerzo por encontrar una solución al problema estratégico quedaría en gran parte estéril sin la adecuada preocupación por proporcionar a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada. De hecho, uno de los motivos de fracaso, o de éxito menor de lo esperado de la planificación estratégica, es como ya señalamos la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objeto es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo. La planificación, aquí considerada en su sentido estricto, es decir

como simple elaboración de planes que permitan hacer operativa la estrategia formulada, constituye una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

Ahora bien, el carácter abierto del sistema empresa hace indispensable el desarrollo de la función de control, objeto de la segunda parte constitutiva de esta fase. La función de control basada en la retroalimentación, propiedad de la empresa como sistema cibernético, permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. Pero un control a posteriori es algo demasiado pobre en el contexto de una actitud estratégica anticipadora, por lo que se debe aplicar también un control a priori, que permita tomar acciones preventivas más que correctivas. Conviene además señalar que el control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues,* el control, en la Dirección Estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Por fin, si bien el sistema de planificación y de control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solo, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad, y los canales de comunicación por los que debe fluir la información, en cuantía y calidad oportunas.

Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y ejecutar los planes, por lo que la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, así como la forma en la cual se oriente la cultura existente en toda organización, influirá también decisivamente sobre el éxito de la estrategia.

Además, la existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder, por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como, por otra parte, a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo, y la cultura organizacional, constituye la «superestructura» de la Dirección Estratégica.

Esta primera aproximación a las fases del proceso de la Dirección Estratégica nos permite concebir a ésta como un enfoque de management, ya que se puede apreciar una clara correspondencia entre dichas fases y las del proceso de management. La planificación en sentido amplio y clásico se corresponde con la formulación de la estrategia y la elaboración de los planes, pudiéndose identificar sin problemas las demás fases de organización y de control.

En relación con las dos primeras deficiencias de la planificación estratégica, señaladas por Ansoff, queremos reseñar una serie de aportaciones al campo de la Dirección Estratégica que consideramos como absolutamente fundamentales en cuanto han permitido completar, perfeccionar y actualizar el planteamiento del management que supone la Dirección Estratégica.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El éxito estratégico depende a la vez de numerosas variables exógenas y endógenas que están, juntas o por separado, en el origen de las dificultades que encuentra la empresa en el desarrollo de su actividad. Considerar solamente algunas de estas variables, como hacía la planificación estratégica, lleva a resultados insatisfactorios (Salas, 1982). Ya a mitad de la década de los setenta, Ansoff y Hayes (1983), al denunciar la falta de las variables psicosociopolíticas, apuntaron la posibilidad de que éstas representaran el aspecto dominante del problema estratégico de la empresa de finales de los años ochenta. Asimismo,

Salas apuntaba como vía de investigación que completara la Dirección Estratégica el estudio de los fenómenos sociopolíticos relacionados con la empresa, aprovechando las aportaciones de la sociología, de la psicología y de la ciencia política.

El conjunto de las presiones sociopolíticas mundiales, nacionales e internas caracterizan la sociedad actual, aconsejan fuertemente no obviar las soft en la formulación de la estrategia empresarial. La relevancia de las variables sociopolítico culturales no es menor en el ámbito interno de la empresa, y los problemas «organizacionales» que plantea el desarrollo de la estrategia elegida para la empresa no se pueden menospreciar.

Las aportaciones en este campo son ya bastante importantes y numerosas, y abogan también, en general, en favor de un nuevo protagonismo del ámbito interno de la empresa en la elaboración de la estrategia (Menguzzato, 1989b).

En efecto, la planificación estratégica ha potenciado el desarrollo de estrategias en relación y frente al entorno, y básicamente de «estrategias competitivas», es decir, que permiten a la empresa mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores. Así, podríamos afirmar que se ha pasado de un extremo a otro: en ausencia de una preocupación suficiente por el entorno, cuando éste se vuelve turbulento, surge la necesidad de un planteamiento más adecuado y que da lugar a la llamada actitud estratégica. Sin embargo, esta nueva actitud, plasmada en la planificación estratégica, se excedió en cuanto a la importancia relativa del entorno, pues no se trataba de sustituir el ámbito interno de la empresa, como centro de atención, por el entorno, sino que se trataba de complementar y de ampliar el objeto de la atención de la Dirección.

En constatación de este interés excesivo de los estudiosos de la estrategia, por el ámbito externo de la empresa (y además, generalmente centrado en el aspecto técnico-económico-competitivo), podemos ver que se empieza a hablar de «estrategias externas», que serían las que se refieren a las relaciones empresa-entorno, y las «estrategias internas», que se refieren a la creación y perfeccionamiento de las condiciones internas que permiten la realización óptima de las estrategias externas, y que son «generadoras de progreso y de motivación» (Gelinier, 1981).

Hoy en día, en los trabajos enmarcados en la Dirección Estratégica se puede apreciar un cada vez mayor convencimiento de que los factores internos de la empresa, tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización, son tan importantes para la performance global de la empresa como los factores externos, tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología y que por lo tanto las decisiones referidas a los recursos humanos, a la información y comunicación, y a la organización en general..., son tan trascendentales como las relacionadas con el campo de actividad de la empresa, el tipo de crecimiento, el argumento competitivo... en lo que respecta al éxito de la estrategia empresarial. En el mismo sentido, debemos apuntar las aportaciones acerca de las «estrategias de actor» y el «proceso político» en la formulación de la estrategia de empresa; así como los estudios enfocados hacia la cultura empresarial.

El énfasis puesto en estos últimos años sobre la necesidad de la «movilización de la inteligencia» y de la participación de todos los miembros de la empresa, tanto en las decisiones como en su ejecución y control, devuelve a los recursos humanos un papel importante en la Dirección Estratégica, si bien la integración de una participación real, y a todos los niveles, es una tarea larga y delicada en cuanto remite a cuestiones relacionadas con el poder, los comportamientos y actitudes, la cultura, la formación, la motivación..., no cabe duda que un planteamiento participativo de la Dirección Estratégica dotaría a la empresa de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y, por lo tanto, de una mayor capacidad de anticipación y actuación, tan necesarias en un entorno turbulento.

En resumen, todas esas corrientes de la «estrategia interna», de la «estrategia de actor», y de la cultura, sumándose a los trabajos que se inscriben en la línea, ya algo más tradicional, aunque actualizada y renovada en el marco de la Dirección Estratégica, de la organización, del liderazgo, de la motivación, de la participación..., vienen a enriquecer considerablemente el contenido de la Dirección Estratégica.

Ahora bien, queremos reseñar que no debe existir una dicotomía entre variables hard y variables soft, entre estrategia «externa» y estrategia «interna», entre enfoque «racional y analítico» y enfoque «sociopolítico», sino que al contrario, la Dirección Estratégica debe adoptar un enfoque global que integre todos los aspectos, «externos» e «internos», técnico-económico y sociopolítico-culturales, de la estrategia. Además, como enfoque de management que es, la Dirección Estratégica debe permitir esta integración de los distintos aspectos y distintas variables a considerar, tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia empresarial.

Así, si bien la Dirección Estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la Dirección, donde ya no se trata de «capear» las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal... (Menguzzato, 1989a), la Dirección Estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos (Bartoli y Hermel, 1989). Así pues, el paso de lo «estratégico» a lo «operativo» es también competencia de la Dirección Estratégica, así como el mantener la correspondencia y armonía entre ambos.

La consideración y armonización de los distintos elementos a los que nos hemos venido refiriendo proporciona la base de lo que podríamos llamar management integrado, o de una Dirección Estratégica integrada.

Y si volvemos a preguntarnos sobre la utilidad de la estrategia, pero esta vez enmarcada en la Dirección Estratégica, podremos contestar con las conclusiones de un trabajo de la categoría e importancia del que proponen De Woot y otros (1984), que pone de manifiesto que la performance de los grupos industriales y su utilidad económica está ligada a la puesta en marcha de un management estratégico integrado, y que los grupos industriales con mayores performances han desarrollado una «capacidad estratégica» mucho más potente y sistemática que los grupos con peores performances, ejerciendo su poder sobre las filiales, buscando el equilibrio entre la voluntad política de los directivos y la capacidad estratégica del grupo; y además han desarrollado estructuras más favorables al cambio que los otros grupos.

No obstante, no quisiéramos que esta última referencia hiciera pensar que la utilidad de la Dirección Estratégica se limita a las grandes empresas o grandes grupos industriales. Creemos que la Dirección Estratégica es tan útil y necesaria para las PYMEs, donde precisamente un planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas es más a menudo ausente, donde el empresario-directivo es más intuitivo e impulsivo, y donde por lo tanto la metodología de la Dirección Estratégica puede ser de gran ayuda, si bien lógicamente con alguna adaptación al caso específico de esas empresas.

REFERENCIAS

1. La eficacia contiene al grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación output obtenido -output precisado_ A la eficiencia concierne la forma en la cual se logran los objetivos, basándose en la relación inputs utilizados-output obtenidos.
2. Existe una posible explicación cultural a esta realidad que se basa en el hecho de que el pueblo americano es un pueblo de pioneros.
3. Esta frase está extraída de unas hojas de propaganda de Euromanagement, acerca de los videocasetes de The Tom Peters experience.
4. Una exposición de la teoría de juegos se puede encontrar en la obra de A. Kaufmann, Métodos y modelos de la Propinación Dinámica, CECSA, México, 1966.
5. Cuyos principales resultados se comentan en Hofer y Schendel (1978) y en Thiétart (1984).
6. En los países en los que se ha aplicado ya de forma importante la planificación estratégica, como por ejemplo Estados Unidos, Francia, Reino Unido, países nórdicos... En España, la experiencia es aún limitada y reciente.
7. Si bien se puede considerar, y de hecho autores destacados en Dirección Estratégica, como Schendel y Hofer (1979) han propuesto, la existencia de tres fases básicas: formulación, implementación y control.

