

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## 7

**EL SISTEMA  
DE DIRECCIÓN,  
CULTURA EMPRESARIAL  
Y PODER ORGANIZATIVO\***

## Objetivos de la unidad

1. El sistema de dirección
2. Los sistemas de dirección y su evolución
3. La dirección estratégica
  - 3.1. Análisis estratégico
  - 3.2. Formulación de la estrategia
  - 3.3. Implantación de las estrategias
4. El sistema cultural
5. El sistema de poder
  - 5.1. La teoría del control de la empresa

## Conceptos básicos

## Lecturas recomendadas

## Actividades de repaso

## Ejercicios voluntarios

## Referencias bibliográficas

---

<sup>1</sup> En la elaboración de esta unidad didáctica ha colaborado Carlos Merino Moreno (profesor titular interino del Departamento de Organización de Empresas de la UAM).



## OBJETIVOS DE LA UNIDAD

La concepción de la empresa como sistema en el enfoque moderno de la economía de la empresa permite analizar la naturaleza, composición y funcionamiento de los subsistemas principales que configuran la estructura de aquel, todo ello con el fin de facilitar el gobierno de la empresa como organización en un entorno dinámico, complejo e incierto que le conduzca al logro de los objetivos pretendidos.

En esta perspectiva, la presente unidad didáctica aborda el estudio de tres sistemas básicamente relacionados con dicho entorno y que se integran con los sistemas funcionales creadores de valor, gracias a la función nuclear del sistema de dirección, en el que la cultura y el poder actúan de forma influyente para explicar cómo y quién controla la empresa y cómo se puede abordar el cambio organizativo que demanda el paradigma de la competitividad actual.

## 1. EL SISTEMA DE DIRECCIÓN

El paradigma de la competitividad ha ido superando los criterios estructurales asociados a los esquemas de la economía industrial (tamaño y presupuesto) para adentrarse en los criterios que caracterizan el comportamiento de las organizaciones, es decir, la forma en la que enfrentan el reto de dirigir y los procesos de toma de decisión inherentes.

Dinamismo, complejidad e incertidumbre integran el núcleo que define el contexto actual, lo que supone una mayor preocupación por la articulación de una estrategia adecuada que permita a la organización posicionarse adecuadamente en el mercado.

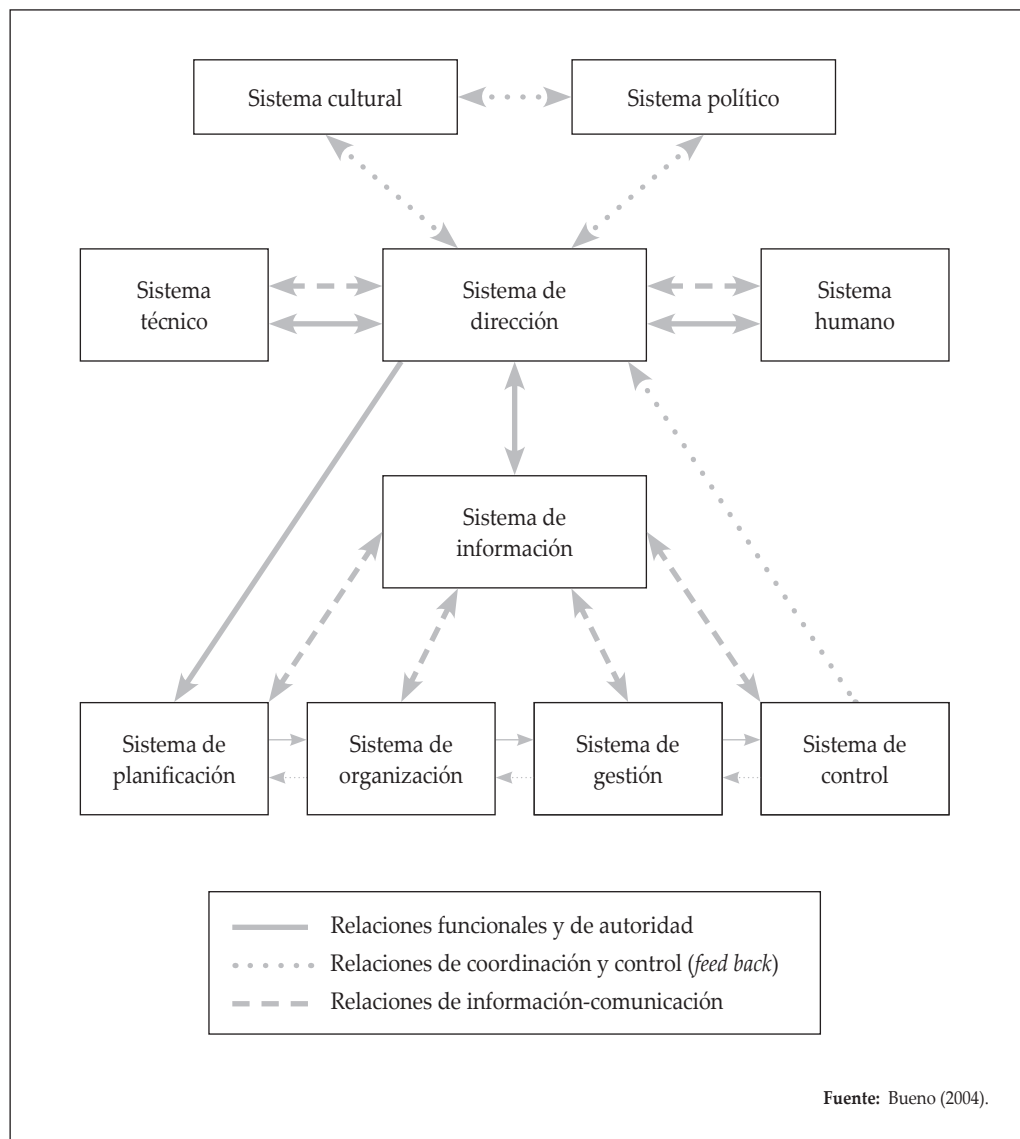
Todo este argumento inicial, que ya ha sido expuesto en la unidad didáctica 5, encauza la tendencia hacia la importancia de los sistemas de dirección dentro del enfoque de la economía y organización de empresas. Obviamente, un propósito general para estos sistemas se encuadra en la gestión del cambio como única condición invariable y necesita nuevas fórmulas y modelos para manejarlo de forma apropiada.

Como sustrato básico, la situación requiere una actitud que acepte, comprenda y dimensiona el reto estratégico al que se enfrenta la organización (Bueno, Morcillo y Salmador 2006); insistiendo en un planteamiento de constante análisis y puesta en valor de los recursos y capacidades disponibles (Ansoff 1984; Prahalad y Hamel 1990; Barney 1991).

Así, dentro del enfoque conceptual de la empresa entendida como sistema, introducido en la unidad didáctica 2, el ámbito de la dirección pretende integrar el marco de los recursos humanos con la estructura y la cultura, todos ellos criterios que impactan en la forma de dirigir los procesos asociados a esta labor directiva (véase figura 1).

En todo caso, los sistemas de dirección trazan el perfil de actitudes de la organización gobernando las decisiones que buscan estructurar una oferta de valor añadido para un mercado determinado.

Figura 1. El sistema de dirección de la empresa



## 2. LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y SU EVOLUCIÓN

Ante el reto de articular la forma de gobernar las organizaciones en función de la importancia del fenómeno estratégico, las diferentes etapas por las que ha transcurrido

la sociedad y la economía han generado una secuencia de requerimientos y oportunidades diversas cuyo tratamiento ha desembocado en la identificación de cuatro etapas principales para caracterizar la evolución de los sistemas de dirección, a saber:

- **Dirección por control.** Escenario asociado a entornos estables con demanda conocida, centrado en el corto plazo y, por ende, orientados hacia la eficiencia interna, lo que supone una vertiente presupuestaria muy desarrollada.
- **Dirección por extrapolación.** Marco en el que el largo plazo comienza a tomar relevancia, de ahí la importancia que ostenta la planificación, eso sí, desde una perspectiva de anticipación basada en el análisis del pasado.
- **Dirección por anticipación.** La inestabilidad del entorno es la norma (a partir de los años setenta), y la receta de la extrapolación ya no es adecuada por la invalidez de soluciones antiguas a nuevos problemas que anteriormente no existían. La construcción de escenarios requiere identificar amenazas y oportunidades, no obstante, todavía en esta fase el planteamiento es muy documental, es decir, basado en la formulación estratégica.
- **Dirección mediante respuestas flexibles y rápidas.** El foco se centra no solo en la formulación y su anticipación, sino en la implantación y puesta en marcha de actuaciones que permitan, además de detectar los cambios del entorno rápidamente, actuar de una forma ágil en los mercados.

Estas etapas ya han sido analizadas en la unidad didáctica 5 y toda esta secuencia lleva al concepto de la dirección estratégica como paradigma de la dirección actual y marco en el que generar una reflexión adecuada en la organización.

### 3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Este enfoque de dirección, tal y como ya ha sido introducido en la unidad didáctica 5, trata de generar un marco ágil y flexible de adaptación de la empresa al entorno. Partiendo de finales de los años setenta, la función directiva requiere modelos y herramientas para enfrentar un contexto cada vez más complejo e incierto; de esta forma, la dirección estratégica plantea un proceso que permite afrontar este ejercicio estratégico de una manera ordenada.

Este proceso, en una visión clásica de naturaleza estática (véase figura 2), parte de la reflexión y configuración sobre lo que es y desea ser la organización estableciendo un conjunto de objetivos para su desarrollo que viene enmarcado por un análisis interno y

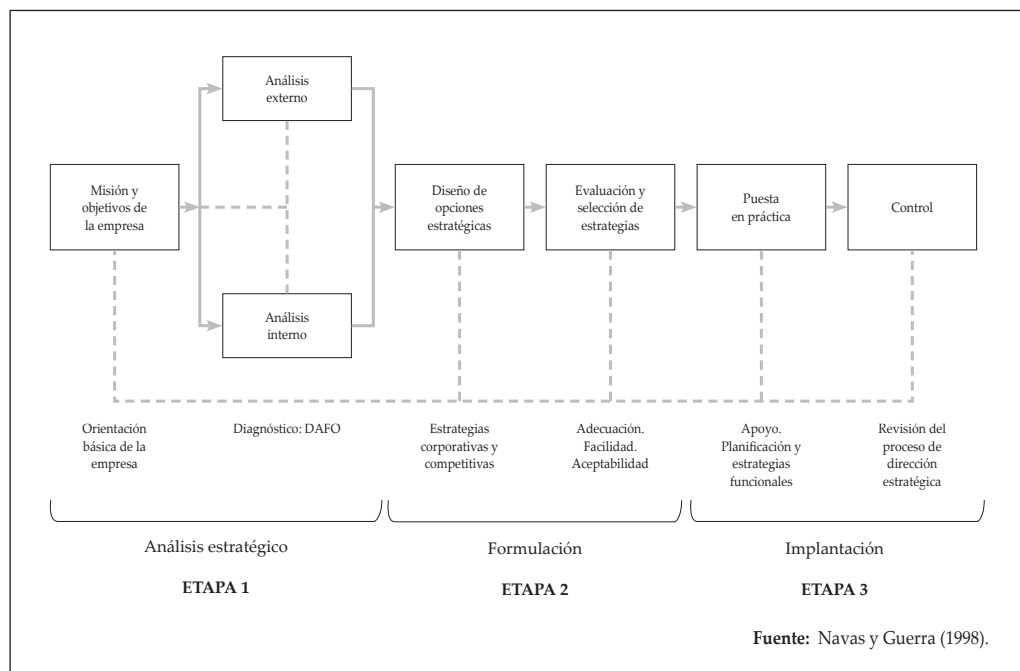
externo cuyo resultado actualiza y potencia el grado de conocimiento del entorno y la organización. Posteriormente, se genera una necesidad de un diseño, evaluación y selección de una estrategia corporativa y otras estrategias específicas que responden al requerimiento del tránsito que va desde la misión y objetivos a la acción. Finalmente, aparece la puesta en práctica de actuaciones y el control de los resultados cuyo requerimiento facilita la identificación de posibles desviaciones.

Con el fin de dejar claro el proceso estratégico, introducido en la unidad didáctica 5, se insiste con un breve detalle de las fases de dicho proceso, que se enumeran a continuación cada una de ellas.

### 3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En él se deben cruzar las fortalezas y debilidades de la organización con las amenazas y oportunidades. Este marco, comúnmente denominado «análisis DAFO», permite, de una forma sencilla, un ámbito de reflexión estratégica muy interesante para la posterior generación de actuaciones tanto de «ataque como de defensa».

Figura 2. El proceso de dirección estratégica



Alrededor de este primer paso se encuentra la configuración de la misión y visión de la organización. La **misión**, como razón de ser de la empresa, como oficio, saber hacer diferenciado, que legitima su existencia y cuya comprensión no debe asociarse al producto o servicio, sino a las tecnologías o *know-how* que domina.

**Misión.** Neumáticos El Caimán es una empresa especializada en la tecnología del caucho que centra su negocio en la I+D y su traslado a servicios de alto valor añadido para los clientes.

En general, la misión debe ser tenida en cuenta para la visión pero no condicionarla excesivamente, además de incluir los valores y mensajes clave para explicitar la actitud organizativa que se considera como filosofía de negocio.

La **visión** se genera a partir del reto que encierra el deseo de lo que se desea ser, el posicionamiento o perfil futuro de la empresa, que debe ser claro y guiar las actuaciones hasta llegar a las decisiones del presente, alineando la gestión con la estrategia.

**Visión.** Neumáticos El Caimán pretende ser una empresa líder nacional en el sector de las aplicaciones del caucho apostando por un *networking* de I+D de primer nivel cuya expresión final se traduzca en una oferta claramente diferenciada para los diferentes mercados y segmentos.

Este ejercicio de reflexión general se traslada a un plantel de objetivos que concretan en el espacio y el tiempo las pretensiones de la organización y establecen un conjunto de resultados específicos que guían el reto estratégico.

Tales objetivos se caracterizan por ser deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivantes y consensuados, aspectos que facilitan el desarrollo de una «eficiencia directiva», ya que evidencian potencialidades y «cuellos de botella» en las diferentes áreas de la empresa. No obstante, entra en liza la dualidad existente entre los objetivos de la empresa y los objetivos individuales ya que se genera un ámbito que requiere equilibrio, conciliación y consenso.

Dentro del análisis estratégico se mencionaba la importancia y necesidad de tomar el pulso a la realidad externa a la organización, cuyo planteamiento debe considerar la diferenciación entre las condiciones ambientales del entorno general que afecta a toda realidad económica de aquellas que se concentran e impactan en un sector concreto.

Cuadro 1. Perfil estratégico del entorno

Factores clave del entorno	(-)		0		(+)
<b>Dimensión sociocultural</b>					
Valores y actitudes					
Grupos sociales					
Conflictividad social					
Mercado de trabajo					
Sindicatos					
...					
<b>Dimensión económica</b>					
PIB					
Paro					
Inflación					
Balanza de pagos					
Política industrial					
...					
<b>Dimensión tecnológica</b>					
Política de I+D					
Conocimientos tecnocientíficos					
Infraestructura de I+D					
Madurez tecnológica					
...					
<b>Dimensión político-legal</b>					
Riesgo país					
Política fiscal					
Legislación					
...					

Fuente: Navas y Guerras (1998).



En este sentido, dimensiones como los factores socioculturales, económicos, tecnológicos, políticos y legales (PEST) configuran un marco general de análisis que debe tener cuenta cualquier organización, independientemente del sector en el que se encuentre. Si se diagnostican las variables que se integran en cada dimensión se puede generar un perfil del entorno cuya interpretación es fundamental para posicionar el negocio o negocios de la empresa (véase cuadro 1). Es importante valorar el carácter subjetivo del diagnóstico ya que sus implicaciones pueden derivar en el diseño o selección de una estrategia errónea.

Por otra parte, en lo relativo al marco sectorial o entorno específico, resulta ser el más cercano a la actividad habitual de la empresa, lo que le suele conceder un hueco relevante en el análisis y reflexión. En este caso, para abordarlo se puede acudir al conocido modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), que integra la necesidad del seguimiento de las cinco fuentes de información correspondientes para entender la realidad de un mercado, a saber:

- **Los competidores actuales**, existentes en un momento determinado.
- **Los competidores potenciales**, aquellos que prevén su entrada en el mercado.
- **Los productos sustitutivos**, que satisfacen la misma necesidad.
- **Los proveedores**, en cuanto a su poder de negociación.
- **Los clientes**, sobre todo por el conocimiento de su perfil y características.

En los últimos años se han ido planteando nuevas fuerzas competitivas que se deben tener en cuenta a la hora de analizar el entorno específico (sector). Por ejemplo, Downes y Mui (1998) han planteado la necesidad de incorporar tres nuevas fuerzas: digitalización, globalización y desregulación (o regulación). Por su parte, Brandenburger y Nalebuff (1996) proponen incorporar como fuerza competitiva los productos complementarios. Como vimos en la unidad didáctica 5, Bueno (2004), con el fin de dar una mejor respuesta al reto estratégico de la empresa, propone el modelo de las diez fuerzas.

El análisis de todo ello demanda un conjunto de información que debe tenerse en cuenta como oportunidad o amenaza, para facilitar la mejor respuesta o formación de una estrategia, ante el reto estratégico antes definido.

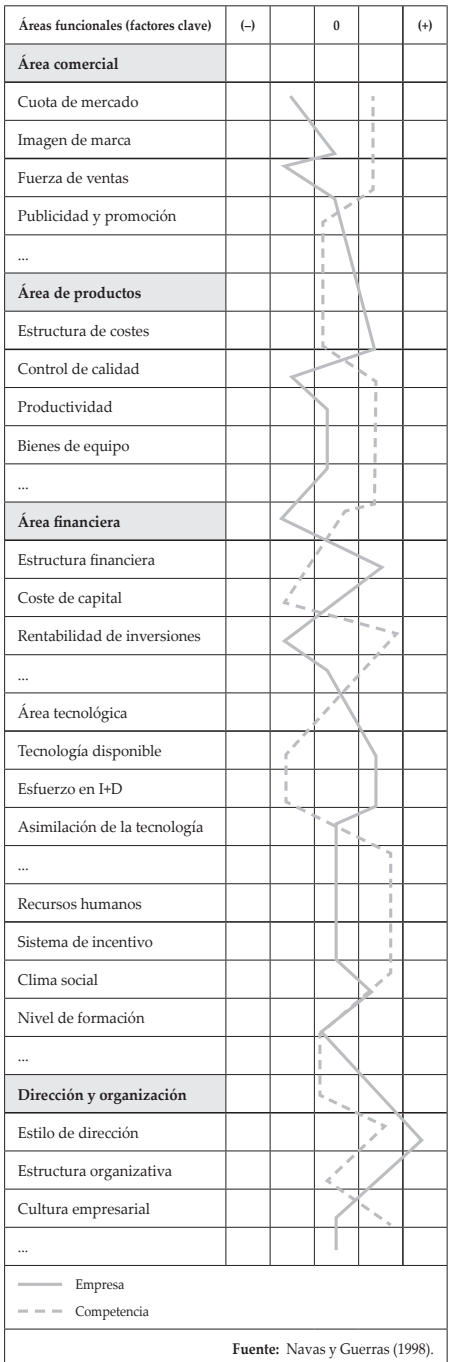
Finalmente, en el ámbito interno la organización diagnostica sus fortalezas y debilidades, cuyo análisis debe considerar su antigüedad, diseño, sector, estructura de pro-

riedad, estatus jurídico, etc. Partiendo de la configuración de este perfil general se aborda un análisis funcional que abarca la realidad comercial (cuota de mercado, imagen de marca, red de distribución, etc.), la cartera de productos/servicios (costes, calidad, innovación, etc.), la estructura financiera (capital, solvencia, inversiones, etc.), la apuesta tecnológica (inventario tecnológico, I+D, etc.), los recursos humanos (formación, clima, incentivos, etc.), para terminar con el estilo de dirección y organización (cultura, filosofía de negocio, sistemas de información, etc.). Para toda esa amalgama de aspectos se puede también utilizar una herramienta de perfil que permita visualizar la situación actual de la organización (véase cuadro 2).

Es más, dentro de este marco interno también se recurre al modelo de la «cadena de valor» (Porter, 1987), cuya utilidad se centra en el análisis del valor que aporta o la importancia estratégica que poseen determinadas actividades, ya sean primarias en la transformación del *input* al *output*, o de apoyo desde la perspectiva del *staff* o de los servicios generales de la empresa (véase figura 3).

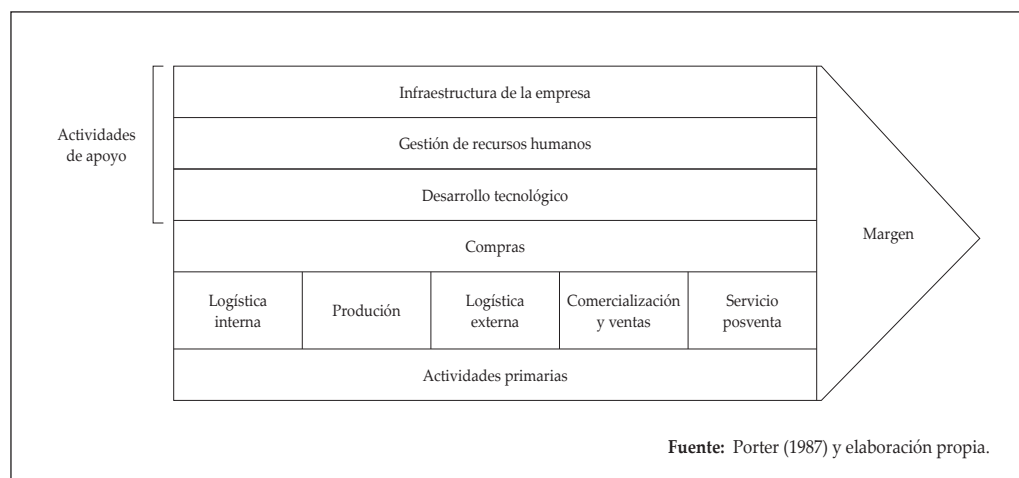
En definitiva, la integración de la realidad interna y externa, tradicionalmente abordada a través del mencionado análisis DAFO, genera un cruce de interpretaciones que enriquecen el planteamiento constructivo de la estrategia.

Cuadro 2. Perfil estratégico



\*Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)\*.

Figura 3. Cadena de valor



### 3.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez comprendido el paso correspondiente al análisis se está en condiciones de afrontar con garantías el diseño y selección de las estrategias apropiadas, donde ya existen patrones predefinidos básicos (liderazgo en costes, diferenciación, segmentación), que presentan derivadas en su proyección (especialización, diversificación) o en la manera de abordar el crecimiento (interno, externo, cooperación).

En todo caso, la empresa se plantea inicialmente una estrategia corporativa base para definir su campo de actividad, es decir, el conjunto de negocios que quiere desarrollar y mercados en los que quiere competir, reflexión que como ejercicio «higiénico» debe tener en cuenta periódicamente.

Una vez consolidado este campo de actividad, surge una taxonomía o cartera de opciones estratégicas que se analizan a continuación (Bueno, Morcillo y Salmador 2006).

- **Estrategias de expansión.** Se proyecta el desarrollo de la actividad tradicional, bien sea a través de iniciativas para la búsqueda de mayor penetración de mercado tanto con clientes actuales como nuevos, o bien por el desarrollo de nuevos productos o la entrada en nuevos mercados.
- **Estrategias de diversificación.** Opción que representa cierta ruptura con el marco de negocio tradicional considerando la oferta de nuevos productos/

servicios y mercados. Cabe hablar de una versión «horizontal» que consiste en vender productos/servicios nuevos en mercados similares a los tradicionalmente abordados por la empresa. También existe la «integración vertical», donde la organización aglutina la cadena de abastecimiento (hacia atrás) o el ámbito de consumo (hacia delante), incluso la «concéntrica», cuyo propósito es la producción de productos/servicios nuevos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y su venta en mercados nuevos similares o heterogéneos. Finalmente, se puede hablar de la «conglomerada» a modo de productos/servicios o mercados nuevos que no tienen relación alguna con el marco del negocio tradicional y que ostentan un componente importante de reto y riesgo.

Las razones para diversificar pueden derivar de objetivos diversos, a saber: reducir costes, aprovechar estructuras comerciales, explotar la imagen de marca y, en muchas ocasiones, rentabilizar esfuerzos de I+D.

En definitiva, dentro de este ámbito de tipologías sobre la diversificación se alude al carácter relacional o no, que se deduce de los argumentos anteriores. En el caso relacional, se persigue la explotación del *know-how* actual, la obtención de economías de escala, de cartera, etc., con el fin de conseguir con el fin de sinergias (Aacker 1987). Las estrategias horizontal, vertical y concéntrica estarían bajo este prisma.

Por su parte, la «no relacional» representa una ruptura con la misión, lo que supone una reinención o la apuesta por un nuevo camino exploratorio. En este caso, las razones para diversificar se pueden encontrar en la mejora de la asignación de los recursos, la búsqueda de alta rentabilidad, la reducción o gestión de riesgos e incluso la obtención de objetivos atados a criterios de imagen, modas o tendencias.

- **Estrategias de crecimiento.** Gran parte de los propósitos en el marco de la diversificación son acometidos a través de estrategias de crecimiento donde se requiere la construcción de «músculo» organizativo, ya sea interna o externamente. En el caso de la variante interna, se opta por inversiones en la misma estructura, mientras que la opción externa se vincula con procesos de adquisición, participación, asociación o control de unidades empresariales ya existentes (por medio de fusiones, absorciones, aportaciones de capital, participación, etc.). En este último caso, las razones pueden venir dadas por la necesidad de penetrar en un mercado o un país, por eficiencia económica, por oportunidad de inversión, por requerimientos de umbral de rentabilidad, por obtención de beneficios fiscales, etc.

En esta misma línea, pero con un perfil asociado a la colaboración, aparecen las estrategias de cooperación empresarial o alianza, es decir, acuerdos entre empresas independientes que uniendo y compartiendo partes de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para incrementar sus ventajas competitivas.

Los requerimientos actuales sobre el fenómeno innovador y su derivada en el dominio de un amplio conjunto de conocimientos hacen de este tipo de estrategias una opción muy recurrente (véase cuadro 3).

Cuadro 3. Clasificación de los acuerdos de cooperación

Criterio	Tipología	Formas
<b>Actividades</b>	Una sola actividad	Inducción, I+D, marketing
	Complejas	Diferentes actividades de la cadena de valor
<b>Número de socios</b>	Dos socios	Alianza entre multinacional y empresa nacional
	Socios múltiples	Consortios, redes
<b>Relación entre los socios</b>	Vertical	Acuerdo proveedor-cliente
	Horizontal competitiva	Acuerdo entre competidores directos
	Horizontal complementaria	Acuerdo entre no competidores
<b>Formas de acuerdo</b>	Contractuales	Franquicias, licencias, subcontratación, etc.
	Accionariales	Empresas conjuntas, participaciones minoritarias
	Multiplicidad de acuerdos	Redes
Fuente: Navas y Guerras (1998).		

Las razones para colaborar se ciñen a la relación eficiencia/flexibilidad, acceso a recursos y capacidades, tiempos más cortos para los desarrollos, etc.

No obstante, su gestión requiere tomar precauciones en las posibilidades de una relación «maestro-aprendiz», choque de culturas, propiedad de los resultados o aumento de complejidad en la coordinación.

Todo este menú de estrategias se ve completado con la alternativa de reestructuración donde se puede optar por el abandono de algunos negocios de la empresa o la reestructuración completa del modelo de negocio.

- **Estrategias de negocio.** Consideran la actuación para un solo negocio o unidad, generando una posición competitiva asociada a un marco diferencial de la oferta, sus ventajas competitivas (basadas en habilidades, recursos, atributos o conocimientos).

Dentro de este enfoque se encuadran las denominadas estrategias genéricas o «competitivas» (Porter 1982) que buscan una posición ventajosa para la organización. Como ya se ha mencionado en la unidad didáctica 5, básicamente se identifican el liderazgo en costes, la diferenciación de productos/servicios y la segmentación como las ventajas competitivas sobre las que se formulan las estrategias genéricas (véase cuadro 4).

Cuadro 4. Estrategias competitivas genéricas

		Ventaja competitiva	
		Coste	Diferenciación
Ámbito competitivo	Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación de productos/servicios
	Segmento	Enfoque de segmentación	
Fuente: Porter (1982).			

Recordando brevemente lo ya indicado en la unidad didáctica 5, la ventaja asociada al coste surge con el manejo de procesos y recursos de forma más optimizada, bien sea por economías de escala, por el efecto de la experiencia operativa, por la adopción de nuevas tecnologías, por el acceso a las materias primas, por la localización de la empresa, etc.

Por su parte, la diferenciación alude a las características reales o percibidas del producto/servicio, donde obviamente el marketing juega un papel importante.

En el caso de la segmentación se recurre a los beneficios derivados por acotar el mercado objetivo o centrar el foco del negocio empresarial, creando grupos homogéneos de clientes, lo que permite ajustar mejor la oferta de la empresa.

- **Estrategias funcionales.** Finalmente, para cerrar la fase relativa a la formulación de estrategias, aparecen las de tipo funcional, cuyo foco se encuentra en la forma de utilizar y aplicar los recursos y capacidades dentro de cada unidad de negocio con el fin de optimizar su rendimiento. En este sentido, aparecen diferentes ámbitos como las estrategias de producción que tratan sobre los procesos y la forma de organizar tal actividad. Por otra parte, las estrategias de financiación cuya influencia es clave para la sostenibilidad del negocio. También aparecen las estrategias de comercialización, que se orientan a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, los canales, el servicio posventa, etc.

### 3.3. IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez superada la fase de formulación aparece el interés por la puesta en práctica de las estrategias y sus acciones especiales, es decir, trasladar lo táctico a lo operativo. En este caso, aspectos como la estructura, la cultura, el factor humano, los sistemas administrativos, etc., actúan como facilitadores o barreras en el desarrollo de la estrategia (Bueno, Salmador, Merino y Martín 2006). Es decir, la existencia de una cultura coherente con la estrategia (Chandler 1962); un factor humano alineado en actitudes, aptitudes y capacidades con los retos previstos; sistemas administrativos de apoyo que faciliten los procesos de coordinación y toma de decisiones y una cultura empresarial que consolide la filosofía de negocio que requiere la empresa.

## 4. EL SISTEMA CULTURAL

El estudio de la evolución del ser humano y su comportamiento en sociedad ha venido de la mano de la antropología social donde se analiza el conjunto de valores en las diferentes sociedades, culturas y pueblos. Esta orientación investigadora ha ido profundizando en marcos teóricos asociados al ámbito «individuo versus grupo» en los que identificar factores culturales resulta clave para obtener determinados retornos, lo que conlleva un importante interés en el contexto de las organizaciones.

Así, la denominada disciplina de desarrollo organizativo ha tratado de hacer hincapié en este conjunto de elementos que tratan de aportar herramientas para la mejora del rendimiento en la organización, sobre todo desde la óptica de estudio de la gestión del cambio.

Aspectos como las relaciones interpersonales, la interacción de grupos, las condiciones «ambientales», etc., configuran un contexto de interés para guiar conductas, conflictos y establecer criterios para la actuación en la organización (véase cuadro 5).

**Cuadro 5. Concepto y características del sistema cultural**

<b>Concepto</b>	Conjunto de aspectos culturales, valores, principios, normas, símbolos, mitos y pautas de conducta que influyen en la organización
<b>Objetivo</b>	Eficiencia global o desarrollo de la organización, tanto hacia dentro como hacia fuera
<b>Aspecto dominante</b>	Ideas y valores asociados e integración social
Fuente: Bueno (2007).	

El componente crítico del factor y de la condición humana evidencia la necesidad de análisis sobre elementos como el liderazgo, la comunicación, la empatía, etc., no sin tener en cuenta la conveniencia de un marco de análisis que facilite el estudio del sistema cultural, apartado en el que, siguiendo a E. H. Schein, se postulan los siguientes pasos fundamentales:

- Identificar y definir claramente la cultura de la organización, teniendo en cuenta sus raíces en la antropología, la sociología y psicología.
- Construir un marco óptimo de funcionamiento y desarrollo de la cultura deseada para la organización, desde sus patrones básicos hasta sus guías para evolucionarla.
- Sensibilizar a la organización sobre el valor y poder que ostenta la cultura como herramienta organizativa.
- Promover la comprensión de la dualidad existente en el binomio cultura-liderazgo, donde la comunicación juega un papel protagonista.

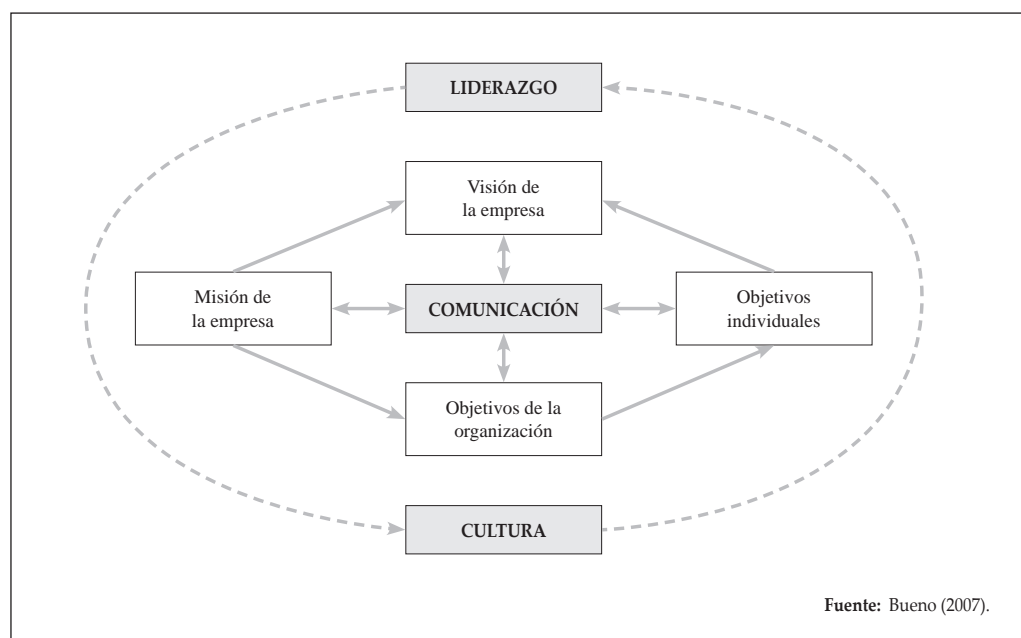
La operativa asociada a la cultura viene determinada por líneas de actuación que cuentan con ejemplos como las normas o rutinas de trabajo, la filosofía de negocio



existente, los antecedentes y métodos tradicionales, el clima laboral, etc., así, «de la abstracción de tales reflexiones se podría decir que la cultura representa los valores fundamentales, la ideología o la filosofía que subyace en la empresa, que hay que aflorar, potenciar y dirigir de forma que facilite el logro de la eficiencia global o el desarrollo de la organización en su interior, como en su adaptación en el entorno en que compete» (Bueno 2007).

En definitiva, aflora una labor directiva donde el liderazgo juega un papel crítico, generando valores, confianza, compromiso, integrando objetivos individuales y organizativos, convenciendo al personal sobre un importante grado de socialización de un modelo de actuación. La comunicación se erige a modo de piedra angular que permite establecer el clima o ambiente adecuado, lo que supone habilitar sistemas de comunicación apropiados para la labor de liderazgo, contando con canales y mensajes en sintonía con los propósitos de la organización (véase figura 4).

Figura 4. La relación liderazgo-comunicación-cultura

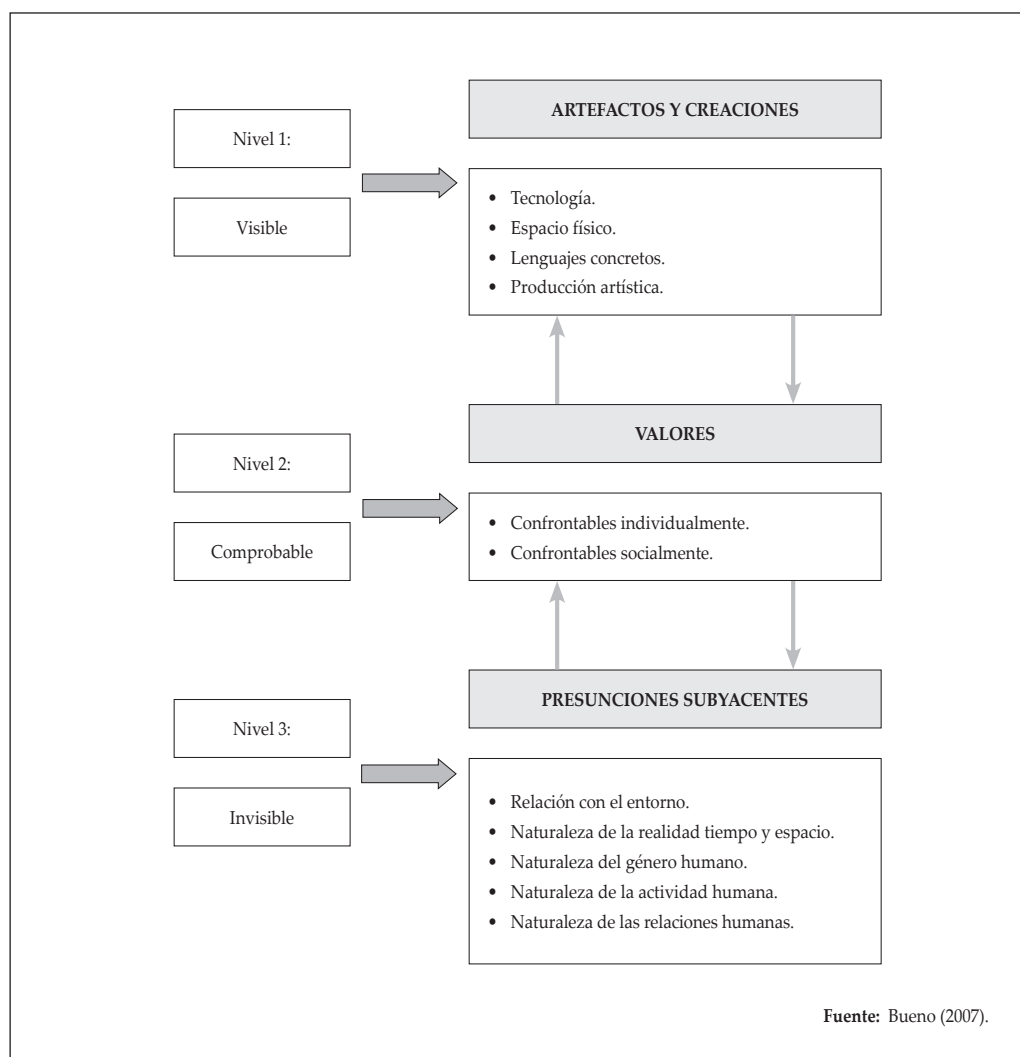


Siguiendo a Bueno (2007), «el enfoque y desarrollo de la dirección estratégica de la empresa ha llegado incluso a la definición del concepto de "cultura estratégica" como conjunto de normas y valores compartidos por los partícipes de la organización que les

lleva a una determinada postura estratégica para saber gestionar el cambio, es más, como forma específica de explicar la actitud estratégica generalizada del grupo humano ante el reto que representa el potente dinamismo del entorno competitivo de la empresa en la actualidad».

Entrando ya en el plano de detalle del sistema cultural, Schein aporta su modelo en el que establece una clasificación estructural en tres niveles (véase figura 5).

Figura 5. Estructura del sistema cultural: niveles básicos



El nivel primero corresponde al conjunto de creaciones que la organización dispone en su contexto físico y social. Así, la cultura se desprende de los desarrollos tecnológicos alcanzados, además de los diseños y aspectos de los puestos de trabajo, las estancias, los mensajes explicitados en su documentación corporativa, etc. En definitiva, este «nivel visible» busca en gran medida configurar, consolidar y transmitir una idea de reputación corporativa hacia los *stakeholders* o grupos de interés en la empresa.

Tras este primer nivel, aparece otro que se vincula con el marco de actitudes y valores, principios que afloran en la rutina diaria a través de patrones de comportamiento que evidencian estilos de trabajo, donde interactúan actitudes individuales y colectivas, pudiendo surgir tensión entre ambos extremos.

Finalmente, se encuentra el tercer nivel, plano que se integra por presunciones, el entendimiento, percepción o comprensión del porqué y cómo se solucionan ciertos temas en la organización, generándose un plano más o menos apegado a la realidad donde la comunicación debe reconducir apropiadamente aquellas interpretaciones que no son de interés para la empresa.

Sin más, estos tres niveles pretenden conciliar tres componentes o líneas de actuación para alinear y hacer confluir los objetivos individuales y los de la organización, preferiblemente desde el consenso y la aceptación de los mismos.

Este proceso de convergencia no resulta fácil, existiendo algunos esquemas preliminares que hay que tener en cuenta para la generación de «espirales» que permitan obtener los propósitos pretendidos para el sistema cultural:

- **El «círculo vicioso»**, donde el sistema cultural sigue derroteros no deseados, ocasionado por un excesivo esfuerzo en generar una filosofía de negocio fuerte (nivel 2), una formalidad extrema, que deriva en la centralización de las decisiones y, posiblemente, en un escenario de «cuellos de botella» y rigideces dentro de estructuras muy jerarquizadas (Bueno 2007) (véase figura 6).
- **El «círculo virtuoso»**, enfoque en el que se promueven las aportaciones creativas, cierta descentralización e incluso informalidad, cuyo impacto en la organización resulta clave para avanzar en el *know-how* y la renovación de la oferta.

No obstante, se requiere un modelo de comunicación efectivo y eficaz, además de sistemas de incentivo y reconocimiento (Bueno 2007) (véase figura 7).

Figura 6. El «círculo vicioso»

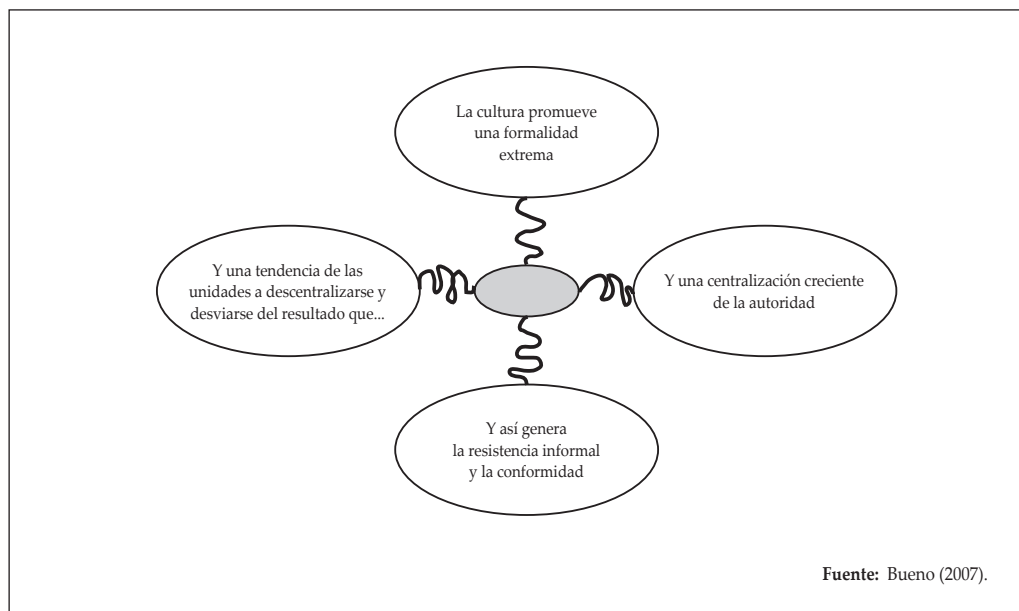
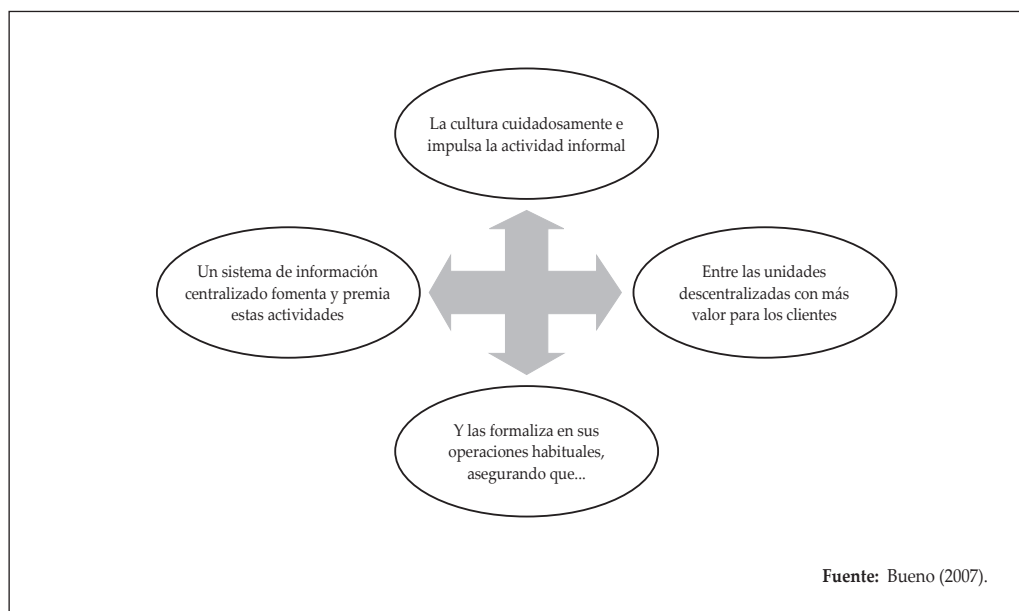


Figura 7. El «círculo virtuoso»



Sintetizando, la aportación fundamental del sistema cultural viene determinada por la integración de comportamientos individuales bajo pautas y valores compartidos que no deben venir dados por una excesiva formalización o rigidez institucional sino más bien por un ambiente laboral enriquecedor, participativo y en constante evolución y adaptación al cambio.

## 5. EL SISTEMA DE PODER

La diferencia entre poder, puesto y propiedad resulta muy significativa en determinadas realidades organizativas, contando con un plantel de aportaciones que ya realizó Max Weber, autor que asocia el poder a la autoridad, disciplina y dominación, es decir, «la imposición de una voluntad frente a otras, desde las probabilidades existentes para llevarlo a cabo».

Por otra parte, otros enfoques se ciñen al vínculo entre poder e influencia, un esquema multilateral de fuerzas. Siguiendo a Bueno (2000), «el sistema político pretende como objetivo alcanzar el equilibrio interno y externo o entre las fuerzas que influyen o pretenden controlar la organización» (véase cuadro 6).

Cuadro 6. Detalle del sistema político

Concepto y características del sistema político	
Concepto	Concepto de fuerzas que efectúan o que afectan a los resultados de la organización
Objetivo	Equilibrio interno y externo de las fuerzas en la organización
Aspecto dominante	El poder, medios o instrumentos, agentes o sujetos y coaliciones
Fuente: Bueno (2007).	

Desde este argumento, cabe citar diferentes líneas para ejercer el poder, bien sea el condigno, imposición visible y objetiva; el compensatorio, basado en una contraprestación, y finalmente, el condicionado, es decir, aquel que pretende persuadir, modificar patrones de pensamiento y actuación, sometiendo al individuo desde lo subjetivo. En este último caso, el que más vínculo genera, se evidencia un plano protagonista, a saber, la personalidad, el liderazgo, la empatía, etc. Ante tales opciones, la actualidad tiende a

un mayor peso de lo subjetivo por encima de la recompensa o contraprestación; no obstante, existen agentes de diferente naturaleza que influyen en la aparición de uno u otro esquema (véase cuadro 7).

Cuadro 7. Agentes de influencia en el sistema de poder

Agentes de influencia externa	Agentes de influencia interna
Los propietarios	La alta dirección
Los «asociados» (proveedores, clientes, aliados y competidores)	Los directivos de línea
Los sindicatos	La tecnoestructura o directivos de <i>staff</i>
Los grupos públicos de interés	Los asesores y expertos externos
Los grupos de directivos o de consejos de administración	Los empleados
Fuente: Bueno (2000).	

En la raíz del sistema político se asientan dos elementos principales, a saber: la motivación del personal y la flexibilidad de la organización. De un lado, la autoridad, de otro, la descentralización, por lo que se generan dos tipos de organizaciones, más autoritarias o más participativas, en las que el discurso estratégico y el conjunto de objetivos debe alinearse con esta realidad de poder.

5.1. LA TEORÍA DEL CONTROL DE LA EMPRESA

Como exponente de la diferencia entre poder y decisión, en la economía actual se encuentra claramente diferenciado en muchas empresas la propiedad y el control, tal y como ya ha sido expuesto en la unidad didáctica 1, donde la influencia y el peso en la toma de decisiones se puede encontrar en muy diversas instancias según el contexto organizativo y las condiciones competitivas de un determinado sector.

El complejo marco de estudio que se abre en este caso ha configurado un esquema de análisis e investigación sobre la «teoría de control de la empresa», donde se revisan las distintas características de las estructuras de propiedad de las organizaciones. Esta

\*Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

teoría abunda en la tradicional hipótesis asociada con la mencionada separación entre «propiedad y administración, gestión o control», lo que se ha venido denominando como «ruptura institucional», provocada por Bueno (2007):

- La tendencia hacia una mayor profesionalización de la tarea directiva, responsable de la labor de decisión, donde los planteamientos de dirección estratégica exigen el conocimiento de ciertas herramientas y el dominio de un importante conjunto de habilidades.
- El aumento de las inversiones «externas» en el capital de las empresas desde patrones asociados a la búsqueda de mera rentabilidad sin entrar en el interés de gestión y desarrollo de la estrategia.
- El crecimiento del número de sociedades anónimas, como forma jurídica protagonista, lo que supone estructuras de gestión y propiedad que generalmente resultan diferentes.

En resumen, la propiedad está asociada a la titularidad del capital social de una organización, sencilla acepción que, sin embargo, puede terminar derivando en un complejo entramado, desconcentrado, donde ya los criterios de apego a la rutina diaria de la compañía resultan muy alejados. Esta realidad de propietarios se estructura generalmente bajo una tipología de inversión de naturaleza nacional o foránea, además de considerar una serie de perfiles de accionistas a modo de simples inversores o accionistas de control. En el primer caso, interesa la liquidez, rentabilidad y movilidad. Mientras que el segundo considera fundamental ejercer el poder que le confiere la propiedad.

Al margen de este argumento, el control de la empresa en virtud del alcance de la propiedad puede llegar a ser absoluto, mayoritario o incluso minoritario. En el primero de ellos, una persona o grupo posee al menos el 80 % de las acciones. En el siguiente el porcentaje se encontraría entre el 50 y 80 %, mientras que en el último debería producirse una situación de posesión o reparto de los títulos en muchas manos.

Finalmente, cabe destacar la figura de los consejos de administración como instancia superior de poder en la que delega la junta general de accionistas o de socios, representada por el presidente ejecutivo o consejero delegado.



## CONCEPTOS BÁSICOS

- **Sistema de dirección.** Sistema que pretende integrar el marco de recursos humanos con la estructura y la cultura; todos ellos, criterios que impactan en la forma de dirigir los procesos asociados a esta labor directiva.
- **Dirección estratégica.** Enfoque estratégico que trata de generar un marco ágil y flexible de adaptación de la empresa al entorno.
- **Misión.** Saber hacer diferenciado que legitima la existencia de la organización y cuya comprensión no debe asociarse al producto o servicio sino a las tecnologías o *know-how* que domina.
- **Visión.** Se genera a partir del reto que encierra el deseo de lo que se desea ser, el posicionamiento o perfil futuro de la empresa que debe ser claro y guiar las actuaciones hasta llegar a las decisiones del presente, alineando la gestión con la estrategia.
- **Fuerzas competitivas.** Integra el seguimiento de cinco fuentes de información básicas para la realidad de un mercado, a saber, los competidores actuales, los potenciales, los productos sustitutivos, los proveedores y los clientes.
- **Cadena de valor.** Su utilidad se centra en el análisis del valor que aporta o la importancia estratégica que poseen determinadas actividades, ya sean medulares/primarias en la transformación del *input* al *output*, o de apoyo desde la perspectiva de *staff* o servicios generales.
- **Sistema cultural.** Conjunto de aspectos culturales, valores, principios, normas, símbolos, mitos y pautas de conducta que influyen en la organización.
- **Liderazgo.** Juega un papel crítico, generando valores, confianza, compromiso, integrando objetivos individuales y organizativos, convenciendo al personal sobre un importante grado de socialización de un modelo de actuación.
- **Sistema de poder.** Conjunto de fuerzas que efectúan o que afectan a los resultados de la organización. Por tanto, pretende como objetivo alcanzar el equilibrio interno y externo o entre las fuerzas que influyen o pretenden controlar la organización.
- **Ruptura institucional.** Teoría que abunda en la tradicional hipótesis asociada con la mencionada separación entre propiedad y administración, gestión o control.





## LECTURAS RECOMENDADAS

### Lectura 1. Se necesitan líderes, no jefes

El común denominador en las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un gran liderazgo con una visión bien definida.

Como ves, se trata de un factor puramente humano y es que el liderazgo no es una cuestión que se otorgue o venga como consecuencia de muchos años de estudio, varios posgrados y maestrías; el liderazgo es espontáneo y surge de la pasión de las personas y de su capacidad de compromiso, sin esto, muy probablemente «el líder» no obtendrá el apoyo y soporte de los demás y se convertirá en «el jefe».

Un líder no necesita ser jefe; en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes son quienes saben hacia dónde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean. Es esta característica, la de tener fija una visión de futuro, la que buscan las grandes firmas, las cuales están urgidas por encontrar a esas personas que poseen una carta de navegación de la ruta que hay que seguir y además tienen la capacidad de planificar lo que necesitará para llegar al puerto deseado. Es el líder, no el jefe, quien conoce que encontrará barreras y obstáculos para llegar, pero tiene la confianza, y el poder para transmitirla, en que lo va a lograr.

El líder no sufre miedo a delegar porque sabe que dejando el mando en manos de su gente es como se avanza, porque ¿quién más, sino el líder, conoce el trabajo y las capacidades de las personas que lo rodean y está dispuesto a dar la batalla por derribar las barreras burocráticas que le permitan a él y a su grupo seguir avanzando?

El líder potencia a su gente, no trata de estancarla, está permanentemente escuchando a quienes lo rodean en la búsqueda de nuevas ideas que se puedan aprovechar, además, está al tanto no solo de lo que ocurre en el interior de su empresa, sino de lo que está pasando fuera de ella, quiere conocer cómo se podría aprovechar una nueva tecnología para apalancar las ventajas competitivas o, por qué no, para obtenerlas.

Pero no por estar en una búsqueda constante de progreso es un soñador que se aparta de la realidad; por el contrario, sabe que conseguirá alcanzar el éxito enfocándose en una tarea. De eso se trata la visión, de esforzarse por conseguir pequeños logros que sumados significarán el éxito.

Las características del líder son:

- Tiene una visión ilimitada y está comprometido con la excelencia.
- No se desvía de la persecución de la visión: es su meta.
- Su pasión no tiene límites.
- Tiene una atención fija en los resultados.
- El trabajo en equipo es la prioridad: consigue seguidores voluntarios.
- Exige una intensidad concentrada y un sentido definido de destino u objetivo.
- Está convencido de que «si esperamos a que nuestros temores se disipen para iniciar algo, nunca lo iniciaremos».

Y las empresas hoy buscan:

- La gente que construye empresas de clase mundial.
- La gente que hace que los cambios sucedan.
- La gente que apoya a quienes hacen los cambios.
- La gente que sabe aguantar el dolor que viene en el cambio.
- Los líderes fuertes que se levantan y se mantienen firmes en los momentos difíciles que vienen con el cambio.
- La determinación demostrada por esa gente al enfrentar los cambios.

Una organización que quiera llegar a ser de clase mundial debe contar con esa energía y esas características de liderazgo. Estos elementos se unen para crear una cultura de cambio y progreso. Y aunque el cambio no es fácil, ni se consiguen fácilmente líderes con visión, cuando se consiguen, se sabe que el timonel del barco propiciará la llegada satisfactoria al puerto.

**Fuente:** López, C. «Diferencias entre líderes y jefes». *GestioPolis*, 11 de abril de 2001. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/13/lidersijefeno.htm>>.

#### Preguntas de la lectura 1

- ¿Qué mecanismos permiten retener a un buen líder?
- ¿Cómo formar líderes?

## Lectura 2. Estrategia en un entorno de cambio constante

El concepto de estrategia está siendo uno de los grandes afectados por los grandes cambios que se están produciendo en el comportamiento del consumidor, la aparición del concepto de globalización, la fuerte irrupción de nuevas tecnologías de manera constante, el «fenómeno» internet, etc.

El concepto «tradicional» de estrategia se basa en emplear herramientas de análisis, consiguiendo «ver el futuro» con la claridad suficiente para poder articular una serie de acciones claramente definidas que llevan a un óptimo posicionamiento. Actualmente, esto no es así en muchos casos.

Pongamos algunos ejemplos: ¿era previsible el 11 de septiembre y el impacto que iba a tener sobre la economía mundial?, ¿era predecible la crisis argentina para las empresas que participan en ese mercado?, ¿y el caso Enron?, ¿por qué la industria de la automoción americana no vio la llegada de los competidores japoneses?, ¿cómo iba a identificar Barnes & Noble la entrada de Amazon.com como competidor en la venta de libros? No, todos estos cambios eran impredecibles. Algunos eran predecibles, otros eran «parcialmente» predecibles y otros eran totalmente impredecibles, pero cualquiera de los casos lleva a situaciones complejas.

De hecho, en sectores poco maduros, en empresas altamente innovadoras o en empresas de reciente creación, la incertidumbre es la norma. Obviamente, en estos casos, el desarrollo de la estrategia es mucho más complejo y además ha de ser mucho más flexible.

Todo esto hace pensar a muchos directivos que «la estrategia ha muerto» argumentando que es imposible predecir el futuro y, por tanto, actuar en consecuencia. Esta afirmación es cierta si se ve la estrategia como un proceso en el que se define un plan estratégico para un plazo entre tres y cinco años con revisiones anuales contemplando los posibles cambios «imprevisibles». De esta manera, la estrategia está obsoleta casi antes de su formulación.

Pero la estrategia no está muerta si se ve como un proceso continuo, una forma de «ver los negocios» y no como un proceso con un inicio y un fin. La estrategia no debe ser algo rígido y ha de ser considerada como un elemento indispensable para encontrarle sentido a cada una de las acciones que se desarrollan en el día a día.

### *¿Qué hacer?*

En este contexto, la mejor recomendación es insistir en la flexibilidad de la estrategia unida a un alto grado de reflexión y participación. Es habitual encontrarse estrategias erróneas debido a que no estaban bien desarrolladas y luego culpar al entorno en acontecimientos que eran bastante predecibles.

Para estos entornos cambiantes se han ido desarrollando herramientas de análisis, considerando distintos escenarios y analizando continuamente una serie de parámetros para observar hacia cuáles tiende el futuro.

Como conclusión, la estrategia es una herramienta indispensable en las organizaciones, pero los constantes cambios en el entorno hacen que el proceso de reflexión estratégica cambie hacia una línea más participativa y constante, empleando líneas mucho más flexibles.

**Fuente:** Navarro, E. «Estrategia en un entorno de cambio constante». Disponible en <[http://www.improven.com/Documentos/Estrategia\\_Cambio.aspx?ind=82&sec=17](http://www.improven.com/Documentos/Estrategia_Cambio.aspx?ind=82&sec=17)>.

### Preguntas de la lectura 2

- ¿Qué elementos permiten que la estrategia pase de un documento a un comportamiento organizativo?
- ¿Cómo gestionar lo casi inimaginable en las organizaciones?

## Lectura 3. Cultura, qué es y para qué sirve

El concepto de «cultura» es manejado cada vez con más frecuencia y, de algún modo, parece un concepto bastante intuitivo; sin embargo, es difícil de definir y comprender en toda su extensión y al mismo tiempo es un concepto clave en los procesos de innovación dentro de una organización y en la gestión del cambio.

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etc. Es decir, la cultura es lo que se «respira» en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

Algunos ejemplos de culturas pueden ser:

- Con orientación al cliente frente a la orientación al producto.
- Abierta y cooperativa frente a la cultura de no compartir información.
- Delegación frente a concentración de poder.

- Flexible en normas frente a implacable en ellas.
- Personal frente a burocrática.
- Innovadora frente a estática.
- Personal comprometido frente a no comprometido.

Pero más allá de la definición de cultura y de los elementos que la componen, lo realmente clave es entender su importancia y su impacto en la cuenta de resultados de la empresa, básicamente, a través de dos aspectos básicos en la organización:

- Procesos de cambio, cada vez más frecuentes en el entorno actual ya que la cultura es un elemento clave para la gestión del cambio organizacional.
- La competitividad relacionada con las personas de la organización, ya que inherentemente hay modelos culturales que hacen que las organizaciones sean más competitivas que otros.

«Llevándolo al día a día de una compañía, la cultura hace a cada organización única».

De esta manera, queda claro que conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha esa peculiar manera de ser de una compañía, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

Con frecuencia, el entorno cambiante y los retos a los que se enfrentan las empresas, lleva a la necesidad de que estas pongan en marcha cambios estructurales que permitan una respuesta adecuada a las exigencias del entorno, los cuales, cada vez con más insistencia, se enuncian en términos de cambio cultural, es decir, el necesario cambio de comportamiento de todas las personas de la empresa en relación con el mercado.

### *Modelos de cultura organizativa*

Aunque existen tantos modelos de cultura como autores, desarrollamos el definido por Roger Harrison (*Harvard Business Review*), que define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas. En este modelo se definen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura:

- Organizaciones orientadas al poder, cuyo objetivo es la competitividad en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuerzan las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizadas y el control sobre las personas.
- Organizaciones orientadas a la norma, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos serán los valores asociados a este tipo de orientación.
- Organizaciones orientadas a resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- Organizaciones orientadas a las personas. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto, con valores relativos a la realización personal.

Elementos muy importantes que condicionan la cultura de una organización son el nivel de competitividad en el sector, grado de complejidad técnica de los productos, niveles de saturación del mercado, pautas de consumo, el perfil de competidores, la cobertura geográfica, etc.

La identificación de la organización en función de estos elementos es clave tanto para el diagnóstico de la misma como para el desarrollo de planes de acción o gestión de conflictos en función del tipo de cultura.

Pero más allá de los distintos modelos que pueden servir para el diagnóstico de la cultura, es muy importante definir en función de qué parámetros se puede valorar la idoneidad de una cultura para una organización concreta.

**Fuente:** Rodrigo, E. «Cultura, qué es y para que sirve». Disponible en <<http://www.improven.com>>.

### Preguntas de la lectura 3

- ¿Qué rentabilidad se obtiene en las organizaciones orientadas a las personas?
- ¿Cómo se combate la cultura de no compartir información y conocimiento?

## Solución lectura 1

- **¿Qué mecanismos permiten retener a un buen líder?** Una vez identificados los líderes oportunos es fundamental generar un marco explícito de atención sobre ellos que represente un sistema de reconocimiento. La retención vendrá dada por la cobertura de sus expectativas personales y profesionales, de conciliación, de espacios y tiempos para la reflexión, de promoción organizativa, de aumento salarial, de confianza y apego, etc.
- **¿Cómo formar líderes?** Ante el reto de formar líderes habría que contar con la parte innata que se requiere como elemento de la personalidad, no obstante, es clara la necesidad de ajustar ciertos parámetros para evitar un liderazgo descontrolado o derivado de los propósitos de la organización. Así, según las coordenadas de actuación que busque la organización habrá que crear un plan específico de formación que permita sintonizar la labor de liderazgo, ya sea en los métodos de comunicación, el mensaje, la informalidad, etc. Este requerimiento es abordado en muchas ocasiones por los denominados programas de *coaching* o *mentoring*.

## Solución lectura 2

- **¿Qué elementos permiten que la estrategia pase de un documento a un comportamiento organizativo?** Sobre todo, el traslado de los objetivos y actuaciones a un sistema organizativo apropiado donde sea efectivo el reparto de responsabilidades. Así, deben considerarse el cumplimiento tanto de los objetivos de negocio finalistas como de aquellas tareas internas que permiten reorientar la estrategia y actualizar parámetros para refrescar la información que se utiliza para la toma de decisiones.
- **¿Cómo gestionar lo casi unimaginable en las organizaciones?** Partiendo de dinámicas de *brainstorming* que permiten, anticipadamente, identificar y reflexionar sobre aquellos escenarios más negativos o positivos, articulando posibles planes de acción para su oportuno tratamiento en función de una prioridad derivada de las probabilidades de ocurrencia.

## Soluciones lectura 3

- **¿Qué rentabilidad se obtiene en las organizaciones orientadas a las personas?** La productividad viene muy determinada por el compromiso de los

empleados logrando metas en ocasiones impensables. Este es el impacto esperado en las organizaciones que se focalizan en la satisfacción de sus empleados, logrando además un atractivo enorme para el mercado laboral. Actuaciones como la conciliación laboral se encuentran en sintonía con este marco de acción donde el sentimiento de pertenencia resulta fundamental para la innovación y la mejora del nivel competitivo.

- **¿Cómo se combate la cultura de no compartir información y conocimiento?** El conocimiento se enriquece con su intercambio, luego la labor de compartirlo es clave para una organización, lo que debería ser explícito en su filosofía de negocio y en su sistema de incentivo y reconocimiento. No obstante, debe ser una labor recíproca, ya que, si se comparte sin nada a cambio, puede resultar desmotivador y generador de la conducta contraria. La solución pasaría por «premiar» al que comparte, no por «castigar» al que no lo hace.



## ACTIVIDADES DE REPASO

1. ¿Qué criterios fundamentan la mayor importancia de los sistemas de dirección?
2. ¿Cuál es el planteamiento general de la dirección estratégica?
3. ¿Cuáles son las fases que componen el proceso de dirección estratégica?
4. ¿Qué sentido estratégico tiene la cadena de valor?
5. ¿Cuáles son las opciones estratégicas existentes en la fase de formulación?
6. ¿Qué papel juega el sistema cultural en las organizaciones?
7. ¿A qué se refiere Schein con los niveles del sistema cultural?
8. ¿Qué diferencia el «círculo vicioso» del «virtuoso»?
9. ¿Dónde radica la diferencia entre poder y autoridad en las organizaciones?
10. ¿Cuál es el planteamiento general de la teoría de control de la empresa?





## EJERCICIOS VOLUNTARIOS

1. ¿Por qué es útil el enfoque de recursos y capacidades para asentar el argumento de la dirección estratégica?
2. ¿Cómo relacionar las estrategias disponibles con un importante esfuerzo e inversión en I+D?
3. ¿Dónde parar en la externalización de actividades cuando se analiza la cadena de valor?
4. En la tendencia hacia la profesionalización de la dirección y gestión, ¿cuáles son las nuevas competencias básicas del directivo actual?



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Básica

Bueno, E. *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. 4.<sup>a</sup> ed. Madrid: Pirámide, 2004.

— *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. 2.<sup>a</sup> ed. Madrid: Pirámide, 2007.

### Avanzada

Aaker, D. A. *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europea, 1987.

Ansoff, H. I. *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: N. J. Prentice/Hall International, 1984.

Barney, J. B. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: a Comment». *Journal of Management*, 1991, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.

Brandenburg, A. M. y Nalebuff, B. J. *Co-opetition*. Nueva York: Doubleday, 1996.

Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.<sup>a</sup> P. *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide, 2006.

- Bueno, E.; Salmador, M.<sup>a</sup> P.; Merino, C. y Martín, J. I. *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Madrid: Pirámide, 2006.
- Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CIC. *Modelo de medición y gestión del capital intelectual. Modelo Intellectus*. Documento de trabajo. Madrid: CIC-IADE, UAM, 2003.
- Downes, L. y Muy, C. *Aplicaciones asesinas. Estrategias digitales para dominar el mercado*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas: 1998.
- Porter, M. E. *Estrategia competitiva*. México: CECSA, 1982.
- *Ventaja competitiva*. México: CECSA, 1987.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review*, 1990, mayo-junio, vol. 68, núm. 3, pp. 79-91.
- Simon, H. *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press, 1969.