

EL SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL (SDG)

Nuevas Realidades y Nuevos Aportes

XXV - Congreso SLADE – Costa Rica

GARCIA CERCHIARI, CECILIO
URUGUAY
cgarciacerchiari@gmail.com

RESUMEN

El autor presenta un análisis de la necesaria transformación de los modelos de desarrollo de la gerencia estratégica. En primer lugar, realiza una argumentación que respalda la necesidad de un cambio en los enfoques y naturaleza de los modelos en las nuevas condiciones de los mercados y del entorno internacional. Para ello, presenta los modelos de soporte seleccionados para su propuesta, centrados en el Modelo del Ciclo de Cambio (J. Beck), el Modelo de la Formación de Estrategias (E. Bueno Campos), y el Modelo de las 4 Perspectivas de la Estrategia (R. Whittington). En segundo lugar, plantea las ideas centrales que necesariamente debe tener un modelo de desarrollo gerencial en los tiempos actuales, y en particular el modelo específico basado sobre dos criterios básicos: el Valor del Planeamiento Estratégico (VPE) y la eficacia de un Programa de Fortalecimiento de la capacidad gerencial. Dado que la principal conclusión fue la necesidad de revitalizar el concepto del VPE, estimulando la innovación y creatividad de empresas con alta presión competitiva, se presentan sugerencias sobre líneas de apoyo, que los sistemas de desarrollo de la gerencia estratégica debieran recoger y dar al campo empresario y al mundo de los negocios en general.

El propósito del presente artículo, es ofrecer una oportunidad de revisión académica y de consultoría que permita ordenar las principales tendencias y aportes científicos y técnicos vinculados a los procesos estratégicos en general. Asimismo, estimular la creación de líneas de apoyo en el campo de la gerencia estratégica y consultoría de empresas, que permitan facilitar y acelerar los procesos de adaptación a las presiones del entorno económico y de los mercados internacionales.

Palabras Clave: Estrategia, Valor del Planeamiento Estratégico (VPE), Modelo de Ciclo de Cambio (MCC), Sistema de Desarrollo (SDG).

1. INTRODUCCIÓN

La realidad mundial muestra que están en plena crisis los principales centros de generación de valor a escala global, lo cual origina importantes niveles de incertidumbre en los campos financiero, económico y geopolítico. En particular, en América Latina se muestran procesos de cambio caracterizados por discontinuidades puntuales, y una realidad no homogénea en la región. Por otra parte, como ya señalábamos a principios de esta década (García Cerchiari, 2002) (1), es posible observar megatendencias globales de gran importancia, que constituyen un centro de interés para la comunidad académica, el sistema político y el mundo de los negocios. En el mencionado trabajo, mencionábamos que “el aceleramiento de los procesos de globalización, la formación de bloques y alianzas transnacionales, y algunos fenómenos de resurgimiento de nacionalismos, muestran un mapa geoeconómico y geopolítico muy diferente al de mediados de la década de los 90’s.” Actualmente, agregamos un proceso de resquebrajamiento de los bloques económicos, tanto regionales como subregionales, la reconfiguración de nuevos espacios multinacionales, así como un impacto aun no mensurable de una crisis financiera global de gran influencia en el sistema económico mundial desde el año 2008 a la fecha, especialmente a nivel de la Eurozona.

Por otra parte, se observa un fuerte incremento del ingreso de capitales a los países emergentes, en especial a los BRIC’S, a través de las inversiones directas de multinacionales globales y también, especialmente el crecimiento de las llamadas multinacionales latinoamericanas (multilatinas). Finalmente, se percibe gran incertidumbre en cuanto a la eficacia de los procesos crecientes de regulación del sistema financiero global, que se entiende necesario, pero sobre el cual aun no hay consenso de los gobiernos y de organismos internacionales especializados (FMI, ONU, U.E.).

En nuestra opinión, entendemos que como nunca en el pasado, -y como consecuencia de lo señalado anteriormente, - es necesario reforzar la capacidad de gerenciamiento de las organizaciones tanto públicas como privadas, fortalecer las instituciones académicas y estimular los apoyos de las políticas y programas públicos e internacionales. Asimismo, las organizaciones deben enfrentarse al incremento de la integración e intensidad entre el mundo de los negocios, los gobiernos y las universidades, así como las organizaciones de generación de conocimiento. De esta forma, se intenta progresar

en los aprendizajes de los cambios en las estructuras de las organizaciones y de los mercados, las conductas de los consumidores que tienden a homogeneizarse a escala planetaria, los cambios tecnológicos y su velocidad de inserción en las industrias, así como, entender los probables impactos de las políticas públicas de los gobiernos en las economías y en la viabilidad de las empresas. Todo este proceso, visualizado con un enfoque sistémico que introduzca como particularidad el hecho de incluir como sistema endógeno al sistema de desarrollo gerencial, el sistema de apoyo (educativo y de consulta), así como al subsistema de aprendizaje y evaluación, lo que le confiere un carácter dinámico a toda la aproximación teórica propuesta. Como consecuencia de lo anterior, se presentan las interrelaciones necesarias para tener en cuenta, y desde nuestro punto de vista, el diseño de un modelo de fortalecimiento gerencial.

(Insertar Fig. 1 aquí)

La **tesis central** de este trabajo, es que *el éxito de todo sistema de desarrollo gerencial y como corolario su influencia en la efectividad en la gestión de las organizaciones, está fuertemente condicionado por tres factores: a) los niveles de conocimiento de la etapa del ciclo en que transita cada organización; b) el proceso interno de formación de las estrategias; y c) la perspectiva dominante, a nivel de dirección, sobre la naturaleza de los cambios necesarios y del valor de la estrategia organizacional para la supervivencia y crecimiento en el largo plazo.*

(Insertar Fig. 2 aquí)

Si bien esta tesis parece obvia, realmente no lo es, en virtud de que existen evidencias empíricas de empresas que se han adaptado razonablemente a los cambios del entorno macroeconómico y de los mercados, sin cumplir con la condición señalada, obteniendo resultados en el corto plazo. Pero estos casos constituyen la excepción. Todo esto muestra realmente lo complejo del problema. No obstante, en muchas organizaciones con éxito, es posible observar el cumplimiento de esta tesis según surge de estudios académicos específicos. Para ello, hemos introducido en este trabajo los modelos de tres prestigiosos autores, a saber: J. Beck (2000), E. Bueno (1999) y R. Whittington (2002). Finalmente, damos nuestra propia versión de la configuración de un modelo del sistema de desarrollo gerencial (SDG), que tiene por propósito contribuir a establecer las bases para el diseño de un modelo operativo en el mencionado campo.

(Insertar Fig. 3 aquí)

2. LAS TENDENCIAS

En primer lugar, es necesario precisar que existen diversos centros de investigación (*think tank*) interesados en conocer las principales tendencias en el mundo de los negocios, economía y geopolítica, que presentan sus pronósticos para ser utilizados por las organizaciones y los gobiernos (v.gr. The Millennium Project Future Studies & Research, UNESCO, consultoras privadas), intentando comprender la importancia de los cambios estructurales que se avecinan. A los efectos del presente trabajo, hemos clasificado las tendencias en tres categorías:

A) Empresas y Organizaciones en general. En este campo, es posible observar claramente, al menos, los siguientes cambios:

1. En el dominio de la organización de los mercados (funcionamiento separado aunque interdependiente del sistema financiero y del sistema económico, con velocidades también distintas), y del mundo de los negocios (tensión entre las organizaciones tradicionales y las organizaciones en red), se presentan fenómenos de creciente interés tanto académico como empresarial;
2. Proliferación de alianzas locales e internacionales (públicas y privadas, competidores y proveedores), para el aprovechamiento de nuevas oportunidades en particular en los países emergentes, aunque parece muy probable que estamos en una etapa de transición de los bloques regionales y subregionales, con perspectivas aun inciertas sobre el nuevo ordenamiento a principios del siglo XXI;
3. A partir de fines de la década de los 90's, es realmente evidente la tendencia de enfocar los procesos estratégicos desde las empresas hacia los mercados (Teoría basada en los Recursos y Capacidades), además de visualizar la tensión existente entre los procesos emergentes en mercados fuertemente competitivos, y que se manifiestan en las bases de las Teorías del Posicionamiento Estratégico *per se* ;
4. Por otra parte, se observa como se generaliza la toma de conciencia de enfocar simultáneamente, los problemas de las empresas, sus redes de apoyo externo y la estabilidad de las estructuras industriales específicas;
5. Es claro un crecimiento de núcleos de empresas tales como la nanotecnología, la energía y la medicina alternativa, agrupados en conglomerados regionales y virtuales;

B) Universidades y centros de formación y capacitación. Una tendencia clara y de tipo general en el campo académico, y como consecuencia de la creciente competitividad de las universidades, es la concentración de instituciones universitarias a escala planetaria, y nuevos vínculos con la economía real, el mundo de los negocios y los gobiernos. Así es que hemos seleccionado los siguientes aspectos a nuestro juicio relevantes:

1. Alianzas de universidades de países desarrollados (y también de Latinoamérica) con otras universidades de otros países a los efectos de internacionalizar sus programas académicos (docentes y de investigación);
2. Alianzas estratégicas entre universidades y centros empresariales (v.gr. Universidad Politécnica de Valencia, Universidad Autónoma de Madrid);
3. Universidades Corporativas originadas especialmente en multinacionales (v.gr. Universidad de General Electric, Universidad de Motorola);
4. Empresas de origen universitario que comercializan productos académicos, en particular tecnología de uso comercial (v.gr. Universidad de Manchester);
5. Universidades Emprendedoras y Parques Tecnológicos que tienden a formar y desarrollar a profesionales con orientación a los negocios y a respaldarlos y organizarlos a través de estructuras que relacionan el mundo académico con el mundo de los negocios (v.gr. Universidad de Warwick en el Reino Unido, la Universidad de Twente en Holanda);
6. Más recientemente, fusiones y adquisiciones entre universidades, a los efectos de lograr masa crítica y escala que les permita una mejor capacidad competitiva a nivel regional y mundial. Los ejemplos de la Universidad de Aalto en Finlandia y la Universidad de París en Francia se cuentan en esta categoría.

C) Entorno General y Ambiente de Negocios. Indicaremos algunas tendencias que hemos seleccionado, y que en nuestra opinión muestran la dinámica del sistema meta mundial tal cual es posible percibirlo actualmente.

1. Reorganización a escala planetaria de las economías desarrolladas, presentando un nuevo mapa geopolítico y geoeconómico que genera una tensión dinámica entre tres grupos de factores: a) el proceso de globalización mundial por un lado, y los procesos de regionalización (NAFTA, UE, SEAN, MERCOSUR y otras regiones) por el otro; b) el proceso entre economías emergentes (BRIC's) y las economías de los países industrializados; y finalmente c) el proceso de economías sumergidas del tercer mundo y economías desarrolladas o en vías de desarrollo sustentable.

2. Comprobación de que el sistema financiero altamente integrado a escala mundial, presenta una dinámica y velocidad de crecimiento superior al sistema económico a nivel global, y asimismo, se comporta independientemente aunque interconectado con aquel y con el sistema de la revolución digital de evolución semiautónoma;
3. Mayor inestabilidad y disociación de algunos de los sistemas mundiales y regionales, presentando síntomas de disfuncionalidad y desarmonía entre sí por la presencia de fenómenos patológicos no deseados (alteraciones en el medio ambiente, debilitamiento de algunos sistemas jurídicos, funcionamiento no formal de flujos financieros a escala mundial);
4. En algunas regiones, subregiones y países, se observan debilitamiento del estado nación y cambios de los equilibrios nacionales e internos (comunidades locales dentro de los estados europeos, en particular España e Italia);
5. Reconocimiento regional y mundial, de la necesidad de un equilibrio sostenible entre sociedad civil, mercados y sector público, especialmente basado sobre un código de conducta ética internacional que genere un orden mínimo en las relaciones entre las naciones;
6. Importancia y reconocimiento creciente por parte de los gobiernos, de los equilibrios macroeconómicos nacionales, lo que surge con mayor fuerza a partir de la presente crisis mundial;
7. Fortalecimiento de redes de proyección social en países de Latinoamérica y del tercer mundo, a los efectos de mejorar los niveles de vida a escala planetaria;
8. Focos de pobreza extrema en algunas partes del mundo, que aun no han sido solucionados, así como un gran número de conflictos violentos a nivel regional y nacional;
9. La prosperidad mundial y el crecimiento de las comunicaciones, mejoran los intercambios entre regiones y países, homogeneizando en algunos casos, hábitos de consumo y comportamiento culturales;
10. La sociedad del conocimiento y de las organizaciones, desplazará rápidamente a la sociedad industrial, y la evolución de la tecnología se desarrollará en especial en los campos de la biotecnología, la mecatrónica, las nanocélulas solares y en la informática integral aplicada a sectores tan diversos como la industria, el comercio, los servicios aplicados a la salud y las finanzas mundiales;

3. LOS PROBLEMAS

Si adoptamos la metodología de sistemas aplicada al management estratégico para el análisis del comportamiento de las organizaciones empresarias, es posible agrupar los problemas estratégicos que se manifiestan, por el siguiente grupo de factores:

a) La *alta complejidad* se da en el entorno general y en los espacios meso económicos y de mercado, por un doble proceso. En primer lugar, se observa una mayor cantidad de instituciones públicas y privadas, superposición de competencias institucionales y aumento de normas reguladoras en algunos mercados, lo que contribuye fuertemente a las interrelaciones de las empresas con el entorno. En segundo lugar, la cantidad de tipos de relaciones de las organizaciones empresarias con los diferentes públicos interesados en las mismas, es cada vez mayor. Esto se manifiesta con la competencia, con los proveedores y consumidores de sus productos, con el sistema bancario, con el gobierno y con la comunidad local y general. En definitiva, la complejidad del entorno y de los mercados, se manifiesta por el efecto simultáneo de un doble fenómeno: por un lado, la existencia de muchas variables y con alto grado de heterogeneidad (v.gr. impacto de políticas públicas, cambios acelerados de la tecnología, variación de los gustos de los consumidores, cambios en las prácticas comerciales y acuerdos bi y multilaterales entre países y bloques), y por otro lado, la múltiple interdependencia de las variables macro (v.gr. desregulación de los mercados y desarrollo de productos tecnológicos) y micro (v.gr. adecuación de nuevas prácticas comerciales y altas presiones en la toma de decisiones estratégicas de las empresas con culturas no afines a tomar riesgos comerciales y financieros conjuntos).

b) El *bajo nivel de predicción* que pueden actualmente lograr, especialmente aquellas empresas pequeñas y medianas, se debe fundamentalmente a la existencia de diferentes clases de perturbaciones aleatorias en los mercados incluyendo *factores residuales de arrastre de periodos anteriores*. Este fenómeno es muy claro en los procesos políticos e institucionales, en las finanzas corporativas y bancarias y, por último, en el impacto de variables externas en las economías que originan cambios en las políticas públicas, en especial, las de tipo fiscal, monetario, arancelario, cambiario y social. Al igual que en el factor a) analizado anteriormente, es posible realizar un agrupamiento de las causas de la inestabilidad. En efecto, en primer lugar la alta vulnerabilidad y el origen de dichas variaciones en factores del entorno (v.gr. inflación en dólares en las economías de América Latina), y en segundo lugar, la ignorancia o imposibilidad de obtener información relevante sobre variables del entorno (v.gr. cambios en las políticas de los

países desarrollados como EEUU y Europa, políticas internacionales de China), que impactarán seguramente en los mercados y en el intercambio del comercio de las empresas de la región latinoamericana.

c) Los crecientes *niveles de hostilidad*, se originan tanto por incertidumbre en los mercados en general y cambiarios en particular, como por la existencia de prácticas empresariales no deseables, especialmente en el contexto de acuerdos multilaterales entre países. Esta situación ya había sido señalada en el trabajo del SLADE de Córdoba en el 2009 (2), y hoy en día está agravada por la actual crisis financiera y económica mundial, pero también presenta un componente tendencial en lo que va de la presente década.

La combinación de los factores señalados anteriormente, permite crear condiciones de implosión de algunos sistemas públicos y privados, y plantea desafíos muy importantes a las autoridades económicas de los países de la región, y en algunos casos, a las organizaciones internacionales de financiamiento (FMI, BID, Grupo Banco Mundial). Es así, que en especial la acción conjunta de los dos primeros factores (a y b), crean un *efecto combinado de incertidumbre* que incide negativamente en los sistemas de inteligencia estratégica de las organizaciones empresarias, de forma tal, que las decisiones que se toman no se basan generalmente en análisis formales tradicionales, sino en técnicas de escenarios para justificar las opciones estratégicas y en proliferación de estrategias emergentes o semiplanificadas.

Desde una perspectiva interna, las empresas en situaciones de crisis, por un lado se enfrentan a nuevos problemas generados en el entorno y su impacto en las organizaciones, y por el otro, se observa como se agudizan las presiones internas de los centros decisionales entre sí que compiten por nuevas formas de generar valor y rentabilidad. Asimismo, y como consecuencia de lo anterior, es común observar que las relaciones entre poder y cultura en los niveles de alta dirección y gerencia media se manifiesten más agudamente.

El grado de concentración o fraccionamiento en los niveles de dirección, y el nivel de desarrollo y compromiso de la cultura en los diferentes estratos de la estructura organizacional, deben estar fuertemente alineados entre sí para enfrentar en forma armónica y equilibrada las amenazas externas.

Esto origina asimismo, otro problema específico, que consiste en la *definición de los criterios para la opción de alternativas instrumentales* (herramientas gerenciales,

banco de datos, métodos de análisis estratégico y tipo de entrenamiento profesional a nivel gerencial). De acuerdo a la forma en que se aborden ambos problemas, es posible lograr mayor eficacia en el comportamiento estratégico.

Por otro lado, la utilización de modelos gerenciales en el ámbito de dirección estratégica, se ha extendido fuertemente en el último decenio en la región, existiendo una amplia gama de calidad instrumental, con alcance en diferentes dominios estratégicos y metodologías multidisciplinarias en materia de enfoque.

Las preguntas clave son, según nuestro punto de vista, las siguientes: a) ¿cuándo utilizar y qué modelo seleccionar, para perfeccionar los diagnósticos y mejorar las valoraciones de los cursos de acción estratégicos en cada situación concreta? ; b) ¿tiene valor el planeamiento estratégico (VPE) en las actuales circunstancias empresariales?

La respuesta a estas interrogantes tiene mucho que ver con las actitudes que muestran los niveles de dirección frente a las tendencias y discontinuidades del entorno (reactivas, preactivas, adaptativas, y proactivas), y también con la importancia que se le asigne a la combinación de los factores “riesgo a asumir en el negocio” / “logro del objetivo estratégico buscado”. Para intentar sistematizar nuestro análisis, se presentarán tres modelos organizacionales y económico – organizacionales (Beck, Bueno y Whittington), que intentan arrojar luz en este tipo de problemática. En *nuestra opinión*, y de acuerdo a las tradiciones y prácticas más comunes de las empresas, la aplicación de los diferentes modelos presentados en el contexto de la región, debe complementarse con otros tópicos específicos.

4. LOS APOYOS Y SOPORTES DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Los agentes de apoyo y soporte al desarrollo de organizaciones y gerentes de negocios (universidades, centros de capacitación, agencias gubernamentales y asociaciones profesionales), deben tener en cuenta que comprender el funcionamiento coordinado de ambos sistemas es la base para una evolución creciente de los negocios y su estabilidad en el largo plazo.

Para el logro de esta coordinación conceptual *a priori*, se debe abordar el funcionamiento del proceso de integración estratégica del subsistema de soporte como un sistema dinámico adaptativo, que permita coevolucionar en forma conjunta con el sistema de dirección de la organización y el sistema del modelo de negocios de la misma.

De acuerdo a lo presentado en las secciones anteriores, en nuestra opinión los modelos de Beck, Bueno y Whittington, constituyen herramientas válidas para responder las principales cuestiones en las cuales se centra este trabajo y sirven de soporte para un sistema de consulta moderno.

Por otro lado, aplicando los conceptos de Trist (3) en su teoría sistémica, podemos abordar la interrelación entre los modelos de la siguiente forma:

- A. Una *planificación de tipo comprehensiva*, la cual presume que todas las relaciones que existen entre los modelos, avancen en forma simultánea y en equilibrio, de tal forma que la capacidad de predecir el comportamiento de la empresa en su medio ambiente sea alto. Es una situación de baja probabilidad en el momento actual, de crisis financiera y disfuncionalidades en el sistema económico global. A vía de ejemplo, en el sector de industria de consumo masivo, la relación entre adaptación / innovación organizacionales con los cambios de mercado (Modelo de Beck) y su coordinación con un sistema de planificación de estrategias basadas en subsistemas sofisticados de información (Modelos de Bueno y Whittington), seguramente genere problemas de dinámica y velocidad adecuadas;
- B. Una *planificación de tipo incremental* basada sobre el desequilibrio de algunos parámetros del sistema empresa/entorno, permitiendo una selección forzosa de las líneas de acción, puede ser más apropiada que la opción anterior. Un ejemplo de este tipo de abordaje, puede presentarse en industrias de software y comunicaciones en países emergentes, que enfrentan un cambio tecnológico rápido, una demanda creciente y variada, y como consecuencia directa, desarrollan un proceso de adaptación forzoso (Modelo de Beck);
- C. Por último, una *planificación de tipo adaptativo* se observa en situaciones en donde la organización empresaria desarrolla procesos de aprendizaje continuo (Modelo de Beck), una postura activa y una relación de metas múltiples y diferentes grupos de interés en el ambiente de negocios (Modelo de Whittington). La industria química nacional en algunos países latinoamericanos, pueden servir como ejemplo de este tipo de planificación.

Señalados los puntos anteriores, corresponde ahora ingresar al tema de las características de un Modelo de Desarrollo Gerencial (MDG), que pueda en las coordenadas actuales, ser una experiencia eficaz y eficiente tanto para el Sistema de

Apoyo (subsistema educativo y subsistema consultivo) ,como para la empresa receptora del servicio de consulta.

5. LOS ENFOQUES Y MARCOS CONCEPTUALES GENERALES

En este apartado, y según en lo señalado en ítems anteriores, se trata de justificar las bases para un cambio del abordaje y estudio de las organizaciones con negocios internacionales. *En primer lugar*, es necesario presentar una argumentación sólida que respalde la necesidad de un cambio en los enfoques y naturaleza de los modelos en las nuevas condiciones de los mercados y del entorno internacional, tal cual se desarrollaron anteriormente. *En segundo lugar*, se presentan las ideas centrales que necesariamente debe tener un modelo de fortalecimiento al aprendizaje gerencial en los tiempos actuales, y *en tercer lugar*, las bases del modelo específico que presentamos, centrado en el concepto de Valor del Planeamiento Estratégico (VPE). Para ello, se han seleccionado tres *Modelos de Soporte* que sustentan nuestra propuesta de *Modelo Sistémico de Desarrollo Gerencial (SDG)*.

5.1 - Conocimiento del Ciclo actual de las organizaciones – Modelo J. Beck (4)

La evidencia empírica en los procesos evolutivos de las empresas y organizaciones en general, muestra procesos cíclicos en casi todos los ambientes competitivos existentes. Este fenómeno es originado principalmente por dos factores básicos: a) el grado de apertura de las economías que originan una necesaria flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas a oportunidades y amenazas nuevas del entorno; b) la presión competitiva en los mercados internacionales y domésticos con alto grado de apertura, lo que plantea la necesidad de estimular la innovación de productos y tecnologías, así como de interpretar la curva de aprendizaje en negocios internacionales. Este autor ha desarrollado un Modelo de Ciclo de Cambio (MCC) sobre la base de investigación empírica que comprende empresas que actúan en el mercado internacional. En nuestra opinión, el MCC es de aplicación para entender los procesos no lineales de los cambios en las empresas con relación a las transformaciones del entorno. De hecho, su investigación se origina a posteriori de la crisis del sudeste asiático (1997) y algunos factores de la realidad actual han cambiado, pero igualmente el MCC sigue vigente, porque presenta la importante característica que es la vinculación de las herramientas gerenciales con las cuatro fases del cambio de las empresas.

En la concepción de Beck, el estadio inicial y final del ciclo de los cambios en las empresas coinciden. Los hallazgos de este investigador y su fundamentación

conceptual, se concentraron en empresas con negocios internacionales, multinacionales, transnacionales y globales. Según su enfoque, se trata de enfatizar que los cambios en las empresas frente a la apertura de mercados externos, no solo son lineales, sino también circulares, volviendo a un estadio similar al inicial pero de mayor complejidad organizativa y de dirección estratégica.

En nuestra opinión, este enfoque puede ser aplicado a la realidad latinoamericana, aun con las turbulencias de los mercados financieros y, en algunos casos, de aspectos institucionales en materia de regulación de los mercados de recursos y de bienes y servicios.

5.2 - Proceso interno de formación de estrategias – Modelo E. Bueno Campos (5)

Desde el punto de vista interno, las organizaciones cumplen un proceso en la formación de sus estrategias que abarcan las etapas de análisis, formulación, planeamiento e implementación y control. Si bien este proceso es conocido hace años, desde nuestro punto de vista cobra una importancia adicional, en virtud de que existen dos razones centrales para considerarlo en la fundamentación de nuestra tesis y que es necesario hacer explícito en nuestro modelo. En primer lugar, los apoyos de la asistencia de consultoría a la dirección de las empresas, varían en naturaleza, producto y alcances, de acuerdo a las etapas de formación de las estrategias por la dirección empresarial. En segundo lugar, las empresas desarrollan las etapas mencionadas, según el tipo de mercado y entorno en donde operen, el nivel cultural de sus niveles de dirección y la tendencia de enfatizar la elaboración de estrategias deliberadas o emergentes – en la terminología de Mintzberg-(6), lo que incide notoriamente en el proceso y forma del modelo de consultoría a emplear.

El profesor Bueno Campos propone un *modelo de tipo descriptivo* para mostrar los principales subprocesos de la dinámica de las estrategias, vinculándolas con su concepción de *reto estratégico* formado por factores externos (entorno, competidores) e internos (recursos, capacidades y sistema de objetivos empresariales). Son precisamente las características específicas que presenta el reto estratégico que tenga que enfrentar la empresa, las que condicionan el tipo de dinámica de generación de estrategias que debe impulsar. El modelo, contiene cuatro componentes a saber: 1) pensamiento y análisis estratégico; 2) formulación estratégica; 3) planificación estratégica, 4) implantación y control estratégico. Lo particular de este modelo, es que es secuencial y no lineal, diferente a los conocidos modelos de la década de los 60's. Cuanto mayor es el peso de

los componentes 1 y 4 (análisis y pensamiento estratégico, e implantación y control estratégico), mayor es la probabilidad de que la empresa esté impulsando un proceso de *estrategias emergentes*. Por el contrario, si los componentes 2 y 3 (formulación y planificación) son más fuertes, la actitud de la dirección es concentrar los esfuerzos en la elaboración analítica, racional y formal de una *estrategia deliberada o planificada*. La concepción de estrategias emergentes y planificadas, tienen una evidente influencia del Prof. H. Mintzberg (1985) (6), lo que refuerza claramente su postura descriptiva de los procesos de formación de estrategias en las organizaciones.

Es así, que el autor presenta ocho dinámicas del proceso estratégico, agrupadas en cuatro categorías, a saber: a) estrategia planeada; b) estrategia formulada; c) estrategia emergente; d) estrategia realizada, desarrolladas en proceso secuencial circular y lineal a la vez.

La naturaleza y alcances del mencionado modelo, lo hace particularmente interesante como *sopORTE* de modelos de consultoría a la alta dirección de las organizaciones, en virtud de que permite separar cada instancia de asistencia consultiva de las necesidades de las empresas en entornos competitivos internacionales. Cada empresa en la realidad, aplica en forma combinada ambas categorías de estrategias (planificada y emergente), lo que plantea a los consultores que las asisten la necesidad de utilizar diferentes enfoques y herramientas.

Debemos tener presente, que se trata de un modelo, y como tal, es una simplificación de la realidad necesaria para mejorar nuestra comprensión de los procesos decisorios estratégicos de las organizaciones en su ciclo evolutivo.

5.3 - Perspectivas de la Dirección sobre el concepto de Estrategia-Enfoque Whittington (7)

En la experiencia de la consultoría profesional, surge como clara la necesidad de conocer la actitud de la alta dirección de las empresas, en cuanto a cual es la perspectiva dominante para comprender el concepto de estrategia que se desea implantar. Es necesario entonces, disponer de un modelo que nos permita clasificar y analizar simultáneamente las perspectivas de acuerdo a los procesos organizacionales (estrategia deliberada/estrategia emergente), y el grado de importancia y diversidad que se le asignan a las metas organizacionales por la dirección. (dominante/metás múltiples). En nuestra opinión, el Modelo de Whittington nos suministra un marco adecuado a los fines de elaborar y proponer un modelo de consultoría específico.

El profesor R. Whittington de Oxford, estableció una taxonomía de las diferentes formas de percibir las estrategias por los académicos, empresarios y consultores interesados en esta área del management. En tal sentido, define dos variables para su análisis: los *resultados esperados* por la dirección de las organizaciones, y los *procesos de formación de estrategias*. Para el primer concepto, establece dos extremos que indican que la orientación de las empresas oscila entre la maximización de los beneficios y la obtención de diversas metas simultáneas, incluyendo la meta económica. En segundo lugar, se concentra en los procesos generadores de estrategias, y recogiendo los puntos de vista de Mintzberg ya mencionados, establece dos extremos que indican dos formas opuestas en este campo: la generación deliberada de estrategias y la generación en forma emergente de las mismas. Como bien señala Whittington, las dos variables (resultados y procesos), intentan mostrar la forma en que las empresas contestan dos cuestiones clave: ¿para qué sirve la estrategia? y ¿cómo se diseña la misma? En el relevamiento de las prácticas del management estratégico, se observan comportamientos eclécticos, lo que no obstante, fortalece la caracterización que realiza Whittington. Desde el punto de vista de este artículo, creemos que es válida recoger la concepción del autor, a los efectos de utilizarla como marco de análisis por parte de la consultoría profesional y de los apoyos académicos y técnicos necesarios.

Las cuatro perspectivas que establece el autor, tal cual fueron presentados en SLADE 2009 (2), son los enfoques clásico, evolucionista, sistémico y procesualista, configurados según el énfasis que se le asigne a la combinación de variables que constituyen el modelo (estrategia formal/ estrategia emergente; y meta única/metast múltiples).

6. BASES DEL MODELO DE ANALISIS PARA EL SDG

Por lo mencionado anteriormente, percibimos que un nuevo Modelo Sistémico de Desarrollo Gerencial (SDG), incluyendo la consultoría en gerencia estratégica y los aportes formativos y de conocimiento técnico-científico vinculados a la función de dirección, son altamente necesarios para el mejoramiento de la gestión de las empresas. En tal sentido, creemos que el mismo, debe presentar al menos las siguientes características:

- a) Permitir tener una visión más completa del abordaje al problema estratégico por parte del sistema organización/sistema de apoyo funcionando coordinadamente. Creemos que se puede lograr un cambio muy importante, si es posible integrar los procesos de evolución del proceso adaptación/innovación en los negocios

con el de formación de estrategias competitivas, complementados ambos por un conocimiento de la perspectiva de la dirección superior de la empresa que permita entender su actitud y concepto predominante en materia de estrategias;

- b) Incorporar la visión e importancia que el empresario tenga de la estrategia, en particular del ambiente de negocios internacionales, y del valor de planeamiento estratégico (VPE) para el desarrollo de su organización;
- c) Lograr la creciente percepción de la integración de los sistemas externos (universitario y de consulta) y los sistemas internos (gerencia y modelo operativo de negocios), así como la dinámica de aprendizaje y acoplamiento de ambos de acuerdo a los desafíos de entorno general y de negocios;

Desde nuestra perspectiva, se presentan al menos cuatro fundamentos que es conveniente resaltar para justificar el diseño de un modelo amplio que permita una adecuada interrelación entre variables sistémicas endógenas y exógenas. En primer lugar, los enfoques tradicionales son modelos fundamentalmente estáticos, que se centran en la relación agentes del entorno-empresario. En segundo lugar, no integran al análisis la dinámica del entorno, ni los procesos internos de formación de las estrategias ni lo condicionan a la visión y perspectiva sobre que significa la estrategia y para que puede ser útil. En tercer lugar, los modelos tradicionales no presentan en forma sistémica las relaciones stakeholders-dirección, lo que no permite relevar limitaciones que generalmente se visualizan en la práctica profesional. Finalmente, en el modelo tradicional, se considera el sistema de apoyo separado del sistema organizacional, cuando actualmente en la realidad se dan como una relación interempresarial.

6.1 - Modelo Propuesto: Sistema de Desarrollo Gerencial (SDG)

En primer lugar, debemos precisar que modelo propuesto (SDG), es un primer intento de una experiencia que juzgamos continuará y se perfeccionará con otros aportes de investigaciones académicas, centros de capacitación y consultores profesionales, en particular de la región latinoamericana. Se trata de un modelo perfectible, obviamente no completo y en proceso de evolución en cuanto a las variables del entorno globalizado. No obstante, el modelo mencionado, intenta integrar en forma dinámica los tres modelos de soporte presentados: Beck (evolución lineal y circular), Bueno Campos (formación de las estrategias internas sean deliberadas o emergentes) y de Whittington (la perspectiva de que el concepto de estrategia condiciona la interpretación de las estrategias empresarias y suministra los elementos para el análisis y evaluación de su

eficiencia). Los componentes centrales del modelo propuesto se pasan a mencionar en el ítem siguiente.

6.2 – Arquitectura del Sistema, Núcleo Duro y Anillos de Apoyo

(Insertar Fig. 4 aquí)

El sistema total (sistema de apoyo externo/sistema dirección estratégica/sistema operativo de negocios), se presenta aplicando los conceptos básicos del filósofo de la ciencia I. Lakatos (8), enfatizando los componentes básicos: El primero es el Núcleo Duro (Hard Core), constituido fundamentalmente por los elementos centrales protegidos por las variables contextuales y circunstanciales de cada caso de asistencia externa. Los componentes centrales, basados en una posición metodológica-pragmática que adoptamos, constituyen el centro estable de toda relación sistémica. En nuestro modelo propuesto, el núcleo duro en el sistema total está constituido por la interrelación de tres subsistemas: a) Cultura Organizacional y Recursos Humanos; b) Estructura y Sistemas; y c) Recursos, Capacidades y Tecnologías.

Teniendo en cuenta que la tarea principal de la gerencia es el liderazgo y administración de los recursos de la organización, se considera que, partiendo del mencionado “disco duro”, el sistema externo de apoyo (educativo y consultivo) tendrá como tareas principales, favorecer y proveer servicios que permitan a la dirección de la empresa: a) diagnosticar los objetivos, componentes y entornos específicos de cada subsistema; b) establecer claramente los factores de equilibrio y estabilidad de los tres subsistemas mencionados; c) identificar los puntos de apoyo a las decisiones empresariales para un cambio a largo plazo, armonizado con los cambios de los mercados doméstico e internacionales, y del entorno nacional e internacional.

Siguiendo el mencionado enfoque de Lakatos (8), el segundo componente básico es el concepto de “anillos de apoyo al núcleo”, formado por hipótesis de comportamiento de los actores del sistema y sus resultantes (acciones de soporte de los consultores, agentes nacionales y académicos). El aspecto más importante en este ítem, es señalar que la elaboración de los anillos debe realizarse en forma rigurosa y metódica con *contenidos específicos* de cada sector, microsistema y sistema de dirección organizacional. A vía de ejemplo se presentan los siguientes temas vinculados a los “anillos de apoyo al núcleo”:

(Insertar Fig. 5 aquí)

El *primer anillo de soporte al modelo*, está formado por la identificación de las características principales de los sistemas actuales de gestión de las empresas orientadas a negocios internacionales. Desde nuestra experiencia, podemos señalar que son extremadamente importantes: a) la gestión del cambio cultural en negocios internacionales; b) la gestión de redes y alianzas de apoyo en el entorno; c) la gestión de cadenas de valor; d) la gestión del conocimiento y de los recursos humanos y en particular gerenciales de la empresa; e) gestión de acceso al capital de riesgo; f) gestión de tecnologías y logística.

El *segundo anillo de soporte al modelo*, se constituye por la selección que realizan los consultores y demás asesores del sistema externo de apoyo, de los principales enfoques y modelos generales que se utilizarán para aportar elementos de análisis y fortalecimiento del primer anillo, así como protección al núcleo duro mencionado *ut supra*.

En este apartado y considerando los fines de este artículo, debemos dejar en claro nuestra posición académica y profesional. En efecto, R. Nelson (9), basándose en la teoría de los juegos de empresa ha señalado la escasa conexión entre las teorías económicas y los de dirección estratégica de empresas. Para la economía, la principal preocupación,-señala el autor mencionado-, es el juego en si y sus reglas y los jugadores (empresarios, ejecutivos) se toman como dados. Por el contrario, en los estudios de dirección de empresas el centro de atención está en la naturaleza y el comportamiento de los jugadores (empresarios, ejecutivos). Nuestra posición es pragmática y está focalizada en la labor de un equipo de apoyo externo para el desarrollo de los niveles gerenciales, por lo que los aspectos económicos son variables exógenas que inciden y deben ser tomadas en cuenta, por los jugadores. Aclarado este punto, como en el caso anterior, y también desde nuestra experiencia y con una *perspectiva microorganizativa*, proponemos las siguientes teorías suficientemente conocidas por los consultores profesionales y por los académicos, para ser utilizadas como marco específico en el análisis y toma de decisiones estratégicas: a) escuelas teóricas de la dirección estratégica; b) teorías de la internacionalización de los negocios; c) teorías y enfoques de capacidades y recursos; y d) teorías del posicionamiento estratégico.

(Insertar Fig. 6 aquí)

Los modelos de soporte presentados (Beck, Bueno Campos y Whittington), aparecen como elementos exógenos al modelo de asistencia y desarrollo propuesto, pero

condicionando la aplicación del mismo. En efecto, esto último significa básicamente que la utilización del Núcleo Duro y de los Anillos de Apoyo, así como la identificación de los factores críticos específicos de diferente tipo (Definitorios, Optimizantes y Condicionantes), no son suficientes *per se*, sino que tienen que ser observados y evaluados a la luz de los modelos de soporte propuestos.

6.3 – Funcionamiento e Implantación

La puesta en marcha y el funcionamiento exitoso del modelo propuesto, depende de muchos factores y circunstancias. A continuación señalaremos cuatro que se consideran fundamentales. En primer lugar, se señalan las *condiciones mínimas* de experiencia (3 a 5 años) que deben presentar los consultores y otros integrantes del sistema de apoyo externo en negocios internacionales y en empresas que gestionan recursos en ese ambiente. En segundo lugar, también es importante evaluar la capacidad de respuesta en la aplicación del sistema de consulta a cuestiones críticas de los negocios y el entorno en general, valorándose no solo la eficacia del sistema de apoyo, sino la disposición del sistema dirección de la empresa a aceptar un método de trabajo ordenado y coherente. En tercer lugar, la aplicación del modelo deberá mostrar claramente la relevancia que tiene el planeamiento estratégico (VPE), y como la misma se ha visto fortalecida como consecuencia de la aplicación del modelo. Finalmente, y como corolario del modelo, debe quedar implantado un *subsistema de aprendizaje* que haga posible en el futuro, realizar los ajustes necesarios en la asignación de los recursos, en la gestión propiamente dicha, y en los sistemas de control y evaluación de las orientaciones estratégicas adoptadas.

(Insertar Fig. 7 aquí)

7. CONCLUSIONES

Algunas reflexiones y conclusiones pueden extraerse de lo explicado en el desarrollo del artículo. En ese sentido, señalamos principalmente:

1. El nivel y la naturaleza de la complejidad de las organizaciones modernas y su vinculación con el entorno, ha aumentado fuertemente en el cuatrienio 2008 - 2012, lo que incide en los nuevos desafíos que deben enfrentarse tanto a nivel académico como a nivel del mundo de los negocios;
2. No existe aun, una teoría unificada de la dirección estratégica que sea universalmente aceptada por las diferentes corrientes del pensamiento académico y de la profesión de consultoría. Más bien, los pensadores elaboran

nuevas perspectivas, siempre parciales, enfatizando los factores que creen más relevantes a tener en cuenta en la gestión de las organizaciones.

3. Es muy claro y cada vez en mayor medida, que existe una necesaria vinculación entre las tres áreas que hemos estudiado a través de nuestra propuesta de Modelo de Sistema de Desarrollo Gerencial (SDG): a) etapas del ciclo en que transita una empresa con relación a los mercados externos; b) proceso interno de formación de estrategias en la organización; y c) perspectiva dominante de la dirección de la empresa asistida, con relación al valor que le asigna al planeamiento estratégico (VPE);
4. La capacidad del sistema de apoyo externo (universidad, centros de capacitación, asociaciones empresariales y consultoría profesional), es una condición sine qua non para lograr una efectiva asistencia y apoyo en cada organización, aunque no necesariamente utilizando un modelo único. Es importante destacar, que nuestra propuesta de modelo es de tipo endógeno, es decir, contempla en un sistema integrado dirección estratégica/modelo de gestión operativa/sistema de apoyo externo;
5. Si bien se acepta que el modelo propuesto en esta primera etapa es estático, en nuestra opinión creemos que el mismo puede tender a dinamizarse incorporando otros elementos tales como los tipos de cambio de la cultura, la tecnología y los sistemas de gestión, elementos todos ellos del núcleo duro del modelo;
6. Cambios futuros del entorno podrán introducir modificaciones temáticas y circunstancialmente aplicables al modelo propuesto. Una creciente perspectiva multidisciplinaria, y hasta interdisciplinaria en el abordaje de los problemas organizacionales en general y estratégicos en particular, está creando un fuerte desafío a las universidades, centros de capacitación y agencias gubernamentales de apoyo, para mejorar el desempeño de las organizaciones que actúan en el mundo de los negocios;
7. Cada vez tiene mayor relevancia la experiencia en negocios internacionales y el carácter dominante de éstos en el total de negocios de las firmas. Esto determina que exista un fuerte impulso de la dirección de las empresas a mejorar su cultura organizacional considerando los factores del entorno y mercados externos. Los servicios de apoyo externo, incluyendo los de consulta, deberán tener muy en cuenta estos aspectos, más aun que en el pasado;

8. En nuestra experiencia, el sistema externo de apoyo debe funcionar fuertemente enfocado en la cultura de la dirección de la empresa, para luego sí, utilizar las herramientas y sistemas de información gerencial pertinentes. Este aspecto no es necesariamente nuevo. Lo que si es nueva la necesidad y urgencia de enfocarse en los negocios en general y los internacionales en particular, considerando la naturaleza del entorno y el valor que le asigne la dirección de las empresas al planeamiento estratégico (VPE), reformulándose en las condiciones actuales, pero siempre vigente como concepto central de la dirección estratégica de las organizaciones. En cualquier caso, en nuestra opinión, el modelo de anillos propuesto, puede ser un instrumento muy útil en general, y en las organizaciones con negocios internacionales en particular. La experiencia podrá aportar argumentos que permitan perfeccionarlo.

REFERENCIAS

1. García Cerchiari, Cecilio (2002), “El ciclo de cambio de las organizaciones en entornos críticos”, XV Congreso del SLADE
2. García Cerchiari, Cecilio (2009), SLADE XX Congreso (Córdoba)
3. Trist, E. (1988) “Desarrollo de una capacidad adaptativa de la planificación” – Gestión DDB, Universidad Deusto, España
4. Beck, J.C., (2000), “ Responding to Global Crisis Using the Change Cycle” Wiley & Sons, Thunderbird on Global Business Strategy (USA)
5. Bueno Campos, E, Casani, F. y Lizcano, J (1999), “Formación de la Estrategia Empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico”, Revista española de Financiación y Contabilidad Nro.100 pp. 195-217, Madrid, España.
6. Mintzberg, H. , Waters, J.A. (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal, USA
7. Whittington, R. (2002), “¿Qué es la estrategia? ¿Realmente Importa?”, International Thomson Editores, España.
8. Lakatos, I, Musgrave, A (1975) “La crítica y el desarrollo del conocimiento” Barcelona, Grijalbo.
9. Nelson, R. (1996) “Why Firms Differ and How Does It Matter? , Strategic Management Journal

FIGURAS

Fig. 1



Fig.2

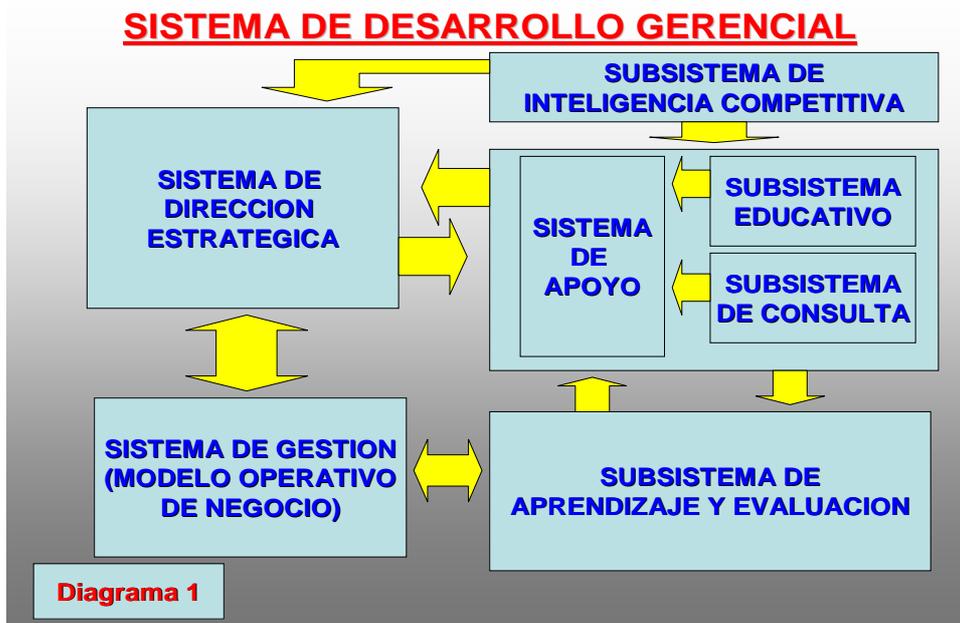


Fig.3



Fig. 4

MODELO PROPUESTO DE CONSULTORIA EN GESTION ESTRATEGICA - (I) NUCLEO DURO



Fig.5

**MODELO PROPUESTO DE CONSULTORIA EN
GESTION ESTRATEGICA - (II) ANILLOS DE APOYO
AL NUCLEO
A) GESTIONES ESPECIFICAS**

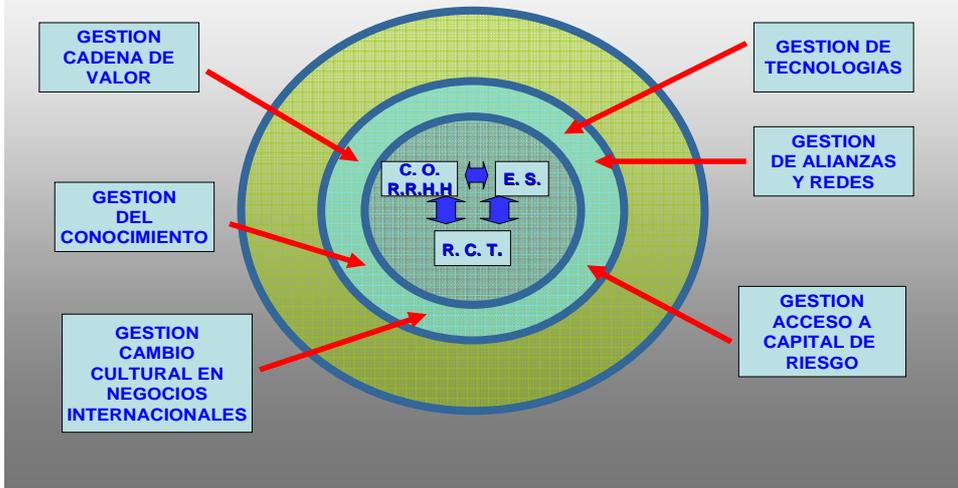


Fig.6

**MODELO PROPUESTO DE CONSULTORIA EN
GESTION ESTRATEGICA - (II) ANILLOS DE APOYO
AL NUCLEO
B) TEORIAS , ENFOQUES Y PERSPECTIVAS**

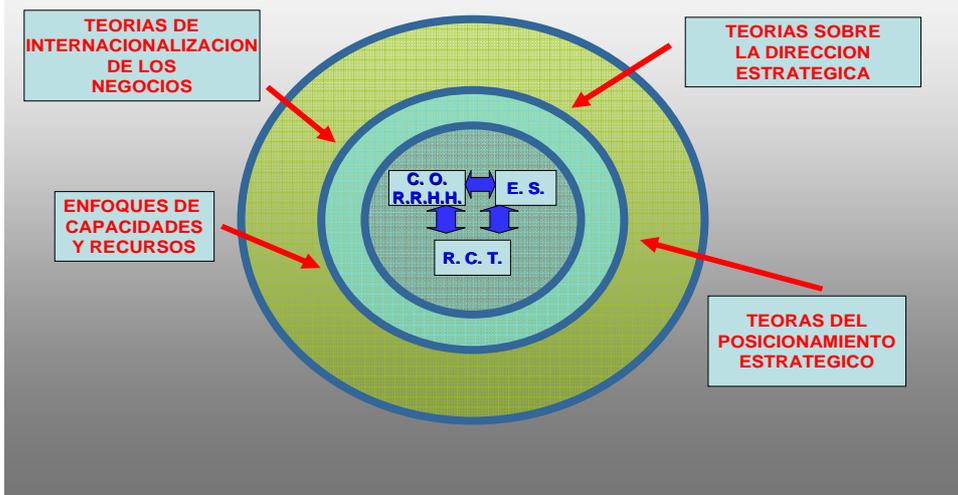


Fig.7

