SMN-702
Noviembre de 2017

Dirigiendo para hacer realidad la estrategia: aprendiendo, queramos o no

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

1. Introducción

Esta nota técnica explora lo que a veces se denomina «implantación de la estrategia», entendida como el proceso necesario para llevar a buen puerto una estrategia de negocio —un plan para conseguir determinados objetivos en el contexto de, al menos, un marco coherente que facilite la tarea de dirigir una empresa[1]—. Para ello, partiremos de una perspectiva poco convencional pero que consideramos fundamental, centrada en el aprendizaje espontáneo de las personas que intervienen en el proceso.

Al hablar de los objetivos que persigue la implantación de la estrategia de una empresa, es habitual hacerlo sobre todo en términos económicos, que se usan también para medir sus resultados. Hablamos del valor que crea o destruye una empresa y lo medimos en términos de los *resultados económicos* asociados (beneficios, capitalización bursátil, etc.), como si no existiera otra dimensión relevante para evaluar la calidad de su desempeño. Por esta vía, a menudo se omite otra dimensión, fundamental, que tiene que ver con *cómo se obtienen dichos resultados,* así como con la *inevitable aparición de otros* durante el proceso de su obtención.

Quieran o no, las empresas crean y destruyen espontáneamente mucho más que valor económico; sencillamente, porque su funcionamiento —que al fin y al cabo hace realidad la estrategia— requiere que ciertas personas interactúen, tanto en el contexto interno de la propia empresa como en el de otras, así como en el de los clientes, los proveedores, etc. y el de otros

[1] Esto no implica que la implantación de la estrategia sea una actividad exclusiva de la dirección. Tal como veremos a continuación, el enfoque de la nota técnica es, en buena parte, el opuesto.

Nota técnica preparada por el profesor Rafael Andreu Civit y basada parcialmente en el libro de R. Andreu (2014), *Huellas. Construyendo valor desde la empresa*, Ediciones DAU, Barcelona. Noviembre de 2017.
Todo el material, ya sea en el grueso del texto o en los anexos, es de elaboración propia a no ser que se indique lo contrario.

Copyright © 2017 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

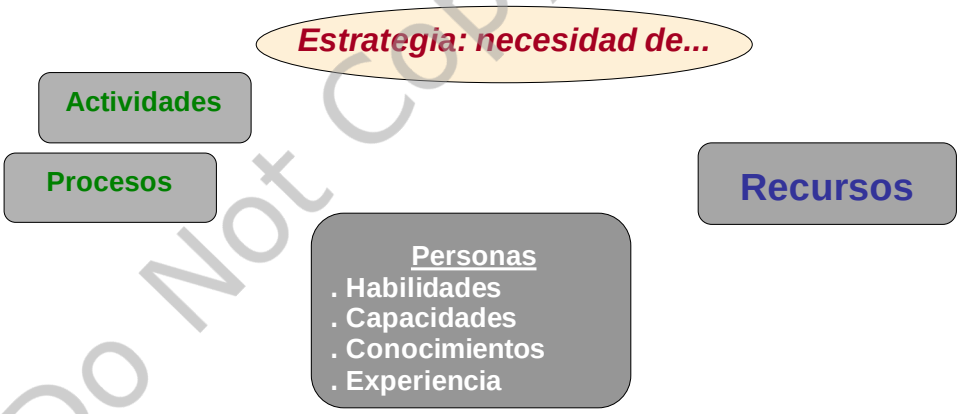
Última edición: 27/11/17

constituyentes del entorno con el que se relaciona, incluyendo la sociedad en general. Inevitablemente, estas interacciones pueden dar lugar a aprendizajes en todas las personas que intervienen, lo que a su vez posibilita que las siguientes sean diferentes y provoca, por esta vía, tanto cambios en sus resultados económicos inmediatos como en su potencial desempeño futuro (en un sentido no exclusivamente económico, como veremos a continuación).

2. Visión simplificada del proceso de implantación de una estrategia y del funcionamiento de la empresa resultante

La siguiente secuencia de figuras muestra esquemáticamente cómo una empresa «echa a andar» una estrategia –que, para simplificar, supondremos ya diseñada[2]– y de su «funcionamiento» resultante, en cuyo contexto se producen los aprendizajes señalados en la introducción. La descripción permite poner el foco en lo que esta nota técnica pretende enfatizar; es decir, en los aprendizajes que surgen espontáneamente como resultado de las interacciones entre las personas en la puesta en marcha y durante el funcionamiento de la estrategia de una empresa.

Figura 1
Primera visión de las necesidades de implantación una vez diseñada la estrategia



La Figura 1 muestra el estado del proceso que abarca desde el diseño hasta la implantación de una estrategia en el momento de la primera reflexión una vez diseñada, en términos de la necesidad de armonizar el funcionamiento futuro de una serie de elementos (recursos de varios tipos, actividades, procesos, etc.), normalmente, a través de la actuación de personas que aporten ciertas habilidades, capacidades, conocimientos, experiencia, etc.[3].

[2] La separación entre los procesos de diseño e implantación de una estrategia es artificial, pero resulta útil a efectos de exposición y discusión en esta nota técnica. Es evidente que, en la práctica, los dos procesos son inevitablemente concurrentes: con frecuencia, durante la implantación, se detectan tanto inconsistencias y dificultades como oportunidades, las cuales sugieren ajustes en la estrategia y viceversa. La dinámica que suscita esta coexistencia tiene mucho que ver con los procesos de aprendizaje que se abordan en esta nota técnica, por lo que esperamos que contribuyan a su mejor comprensión y a sugerir ideas para la acción cotidiana en estos ámbitos.

[3] Cabe constatar que, habitualmente, los perfiles personales necesarios se expresan en estos términos, ya se trate de buscarlos en la propia empresa o de subcontratar la búsqueda a un *headhunter*: más allá de una experiencia profesional «en el sector», es poco habitual explicitar la presencia de aprendizajes del tipo de los que en esta nota técnica llamamos «huellas», tanto experimentados por la propia persona como inducidos en otras (véanse las páginas 7 y siguientes).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post

La Figura 2 esquematiza una importante fase posterior centrada en la identificación de personas acordes con los perfiles especificados para incorporarlas a una incipiente estructura organizativa pensada para coordinar eficazmente las tareas que deben llevarse a cabo. La incorporación de personas concretas acostumbra a desvelar rasgos de su idiosincrasia que no encajan del todo bien entre sí ni con la organización inicial, de manera que, normalmente, debe perfeccionarse y adaptarse, tal como se explicita en la Figura 3.

Figura 2
Identificación de personas acordes con los perfiles señalados

Do Not Copy or Post

Finalmente, la Figura 3 resume la fase siguiente a la que se recoge en la Figura 2 y pone de manifiesto cómo la constatación de la existencia de idiosincrasias distintas en las personas que van a intervenir en la implantación puede, por un lado, sugerir la necesidad de ajustes en el diseño de la organización inicial con objeto de facilitar los aprendizajes espontáneos que se produzcan, encauzándolos «en positivo»[4] y, por otro, generar oportunidades y/o dificultades en los elementos organizativos (estructuras, sistemas de gestión, etc.) que se consideraron necesarios inicialmente (véase la Figura 1) para orientar la implantación de la estrategia.

[4] En las páginas 10 y siguientes, se incluye una aproximación a qué entendemos por «aprendizajes positivos» y «negativos» en este contexto.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com