

# Ejecución de la estrategia

## Introducción

### Experiencia, cambios y aprendizaje

Cambiar nuestra forma de ser no es fácil. Incluso un detalle que puede parecer sencillo, como enseñar a un niño a cepillarse los dientes diariamente requiere que sus papás le estén diciendo durante años que lo haga y le indiquen cómo hacerlo. Para nosotros como adultos, cambios como dejar de fumar, conducir el carro sin hablar por teléfono o no atender el celular durante la comida puede parecer imposibles de realizar. Sin embargo, hay otros cambios que son más sencillos de realizar. Vestirse de una forma tal que muchas personas nos digan que nos vemos muy bien provocará un sentimiento de bienestar que queremos repetir y buscaremos vestirnos (o arreglarnos igual o semejante) en más ocasiones para continuar con ese sentimiento. La experiencia nos hizo aprender. Así es como también estudiar y obtener una buena nota en el examen genera esa relación experiencia-aprendizaje. Para algunos puede resultar un cambio, ya que antes no habrían requerido de estudiar para obtener buenas notas.



El caso es que las empresas también deben cambiar, y un cambio organizacional no es sencillo. Si cambiar una persona es complicado, cambiar a muchas que trabajan para un mismo fin es aún más difícil. Si bien, así como la experiencia nos lleva a aprender y cambiar, existen algunos otros factores que pueden facilitar o limitar el cambio en la organización.

- ¿De qué manera puede influir la cultura organizacional en el cambio?
- ¿Por qué es importante gestionar el conocimiento?, ¿cómo se relaciona con el cambio?

## Explicación

### Alinear la cultura a la estrategia

Uno de los retos más importantes en cualquier organización es el de poner en marcha la implantación de la estrategia. Hasta el momento, todos los temas han tratado sobre diversos aspectos de la formulación de la estrategia, la parte creativa y glamurosa. Pero por muy buena que sea la estrategia, si se queda en la mera planeación y no se hace realidad, no sirve de nada. Es necesario sincronizar y alinear la organización para el cambio estratégico, lo que no es sencillo.

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2018), la alineación organizacional se refiere a la convergencia de comportamientos de apoyo y soporte de los *stakeholders* internos y externos, que se requiere realizar de manera integrada y consciente, a partir de los propósitos estratégicos de la organización y el porqué de esas elecciones; en donde se consideran las siguientes principales variables de la alineación organizacional:



Figura 1. Principales variables de la alineación organizacional. Fuente: Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill.

El concepto de alineación o ajuste es un tema central de la estrategia organizacional en la búsqueda de la ventaja competitiva desde el inicio de la *teoría de la contingencia*, y es abordado en cinco ejes. El primero de ellos es *externo* e implica el alinearse con las oportunidades y evitar las amenazas del ambiente. El segundo es *interno* y se enfoca en la visión de la organización, con base en sus recursos y habilidades, y comprende los factores internos de la organización. El tercero son dos perspectivas diferentes que coexisten en un *abordaje integrado*. Además, en el cuarto, existen clasificaciones en cuanto al *contenido* (los elementos que van a ser alineados a la estrategia y el proceso de poner la estrategia en acción). En el quinto lo importante es *integrar todas las actividades* necesarias a la implementación de la estrategia de manera lógica y ordenada, para que conduzcan al éxito en su ejecución.

Como la esencia de la estrategia es mantener la competitividad de la organización en medio de los cambios y discontinuidades en el mundo de los negocios, y eso implica coordinar múltiples variables en períodos prolongados, eso provoca que la operacionalización de la alineación y del constante realineamiento organizacional, sea una tarea al mismo tiempo frecuente, compleja y recurrente. En este sentido se pueden considerar la clasificación de los modelos de alineación en tres constructos.

1. **Alineación externa:** trata de la alineación de las directrices de la organización y de la movilización de sus recursos en relación con el ambiente en donde se encuentra. Son los análisis SWOT, el análisis de la cadena de valor de Porter y Millar, y de las fuerzas competitivas de Porter, que constituyen algunas de las herramientas más importantes para el monitoreo de las variaciones de escenario y elaboración de ajustes en la organización para crear y mantener la competitividad.
2. **Alineación interna:** para direccionar los recursos internos en función de la estrategia formulada. Son los trabajos sobre el propósito esencial de Labovitz y Rosansky y el *balanced scorecard* de Kaplan y Norton para mantener el encadenamiento organizacional a partir de estrategias ya definidas para generar una ventaja competitiva. Lo importante es garantizar la capacidad de la organización de concentrar esfuerzos en el foco del negocio y operar de manera conectada e integrada para sustentar el crecimiento y la rentabilidad, y no solo reducir costos y personal.
3. **Alineación por consenso:** trata del grado en que las personas que integran la organización concuerdan en lo que debe realizarse con respecto a las decisiones estratégicas. En realidad, es una especie de alineación interna en torno al propósito de la organización, pero que reposa en la movilización e integración de las personas. Es necesario permear la estrategia a toda la organización para que ocurra la movilidad organizacional necesaria.

Los principales beneficios de la alineación organizacional son:

- Hacer que todas las personas involucradas tengan una noción precisa del impacto de sus responsabilidades y de su trabajo para lograr los objetivos empresariales.
- Integrar las estrategias, personas y procesos, y crear una convergencia productiva y colaborativa entre las unidades de la empresa.
- Apalancar la ejecución de la estrategia, sensibilizar a quienes son accionistas y evaluar el estado de las prácticas empresariales para el desarrollo del gobierno corporativo.
- Proporcionar orientación para la alineación del gobierno corporativo.
- Identificar y remover obstáculos para el desarrollo del gobierno de la empresa.
- Contribuir a la evolución y diferenciación de las dimensiones de propiedad y administración de la empresa.

### El cambio dentro de las organizaciones

Al formular una estrategia nueva, las organizaciones se enfrentan a ciertos problemas de ajuste y eficiencia interna que desencadenan cambios internos en la organización. El problema del cambio estriba en que el éxito depende de las personas y su posibilidad de cambiar sus creencias, supuestos y comportamientos como lo planteaba Johnson y Scholes (Helmold, 2022).

Los cambios internos pueden ser incrementales (graduales) o transformacionales (radicales). Lo ideal es llevar a cabo cambios graduales, debido a que ocasionan menos traumas, aunque no siempre es posible hacerlo.

Johnson y Scholes describen cuatro tipos de cambio dentro de una organización, según Helmold (2022):

1. **Armonización:** es el tipo de cambio ideal, pero la realidad es que es totalmente utópico.
2. **Adaptación:** implica cambiar modelos mentales de las personas y los procesos, estructuras, sistemas, etc. De la organización.
3. **Transformaciones forzadas:** se producen generalmente por algún problema estratégico grave que obliga a cambios radicales.
4. **Transformaciones planificadas:** existe una anticipación a las presiones del entorno. Permite disponer de cierto tiempo para gestionar el cambio inteligentemente.

### Gestión del cambio

Las organizaciones son sistemas dinámicos con aprendizajes continuos y cambios graduales, lo que es también conocido como una organización que aprende. Por lo general, las empresas se resisten a los cambios graduales (y aprendizajes continuos, en consecuencia), entrando en períodos largos de inercia estratégica y organizativa que, si se prolongan demasiado, pueden acabar con su competitividad. Dado lo anterior, las organizaciones deben transformarse cada cierto tiempo, ya sea por cuestiones proactivas o reactivas.

La resistencia al cambio se da generalmente porque el cambio interno es incómodo y requiere de esfuerzo y alta capacidad de aprendizaje. Considera que el ser humano es un animal de costumbres, apasionado por la rutina y, por ello, los cambios generan miedo y desconcierto.

Una organización puede enfrentarse a cambios externos, crisis u otros que desencadenan el cambio interno. Muchas personas (y organizaciones) vislumbran la necesidad de cambiar o morir, y el miedo actúa como un catalizador que impulsa el cambio. El problema es que muchas organizaciones, a pesar de enfrentarse a amenazas reales, no las ven y cuando las visualizan, el cambio es forzoso e inminente.

Gestionar así el cambio es un proceso complejo. La dirección debe convencer al resto de la importancia o necesidad de cambiar; habrá problemas, resistencias, y se busca una solución a los problemas dentro del paradigma imperante. Afloran debates sobre soluciones y problemas, juegos de poder y rumores. Los debates aportan nuevos puntos de vista, pero muchas veces sólo se aceptan los que encajan en el paradigma actual. La dirección debate necesidades, opciones de cambio, desafía el *status quo* y busca opciones estratégicas alternativas. Si tiene éxito, podrá producir un cambio estratégico importante que obligará al cambio en la cultura, estructura, proceso, etcétera.

Así, el cambio transformacional puede verse como algo complejo, lento y doloroso. Sería ideal que las organizaciones fueran capaces de cambiar y aprender continuamente, desafiando constantemente sus paradigmas y supuestos. Esto sólo se logra con un liderazgo desafiante y una cultura que ve al cambio como una fuente inagotable de oportunidades.

### La gestión del conocimiento

Para tener éxito, el entorno exige desarrollar continuamente nuevas capacidades, principalmente fundamentadas en intangibles. Una empresa debe aprender a movilizar y explotar sus activos intangibles de una mejor manera que en invertir y gestionar los tangibles, ya que los primeros han cobrado una mayor importancia.

Las empresas deben gestionar sus conocimientos si quieren ser competitivas. La gestión de este conocimiento se compone de diversos subprocesos:



Figura 2. Subprocesos para la gestión de conocimiento.

El objetivo final de este proceso es crear capacidades dinámicas que faciliten a la organización aprender y cambiar proactiva y gradualmente. El conocimiento va mucho más allá de meros datos o información, aunque se relaciona con ambas.

Walter y Bez (2020) retoman la distinción entre conocimiento tácito y explícito y distinguen de la siguiente manera:

- **Conocimiento explícito:** fácilmente comunicable y representable externamente para las personas a través de cualquier tipo de medio.
- **Conocimiento tácito:** no es representable por medios externos a las personas que lo poseen (ni es sencillo articularlo).

Es muy sencillo imitar el conocimiento explícito. En cambio, el tácito es complicado de imitar, por lo que si se tienen ventajas competitivas basadas en este es mucho más sencillo sostenerlas a lo largo del tiempo.

Existe otra clasificación de conocimiento:

- **Conocimiento individual:** desarrollado por una persona.
- **Conocimiento colectivo:** desarrollado por un grupo de personas.

Cuando una organización se enfrenta a problemas complicados, es más sencillo resolverlos a través del conocimiento colectivo, por lo que este resulta más difícil de imitar. Al igual que en la definición anterior, el conocimiento colectivo lleva a ventajas competitivas duraderas.

### Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se puede entender como el proceso de crear, compartir, utilizar y gestionar el conocimiento y la información de una organización. Se puede aplicar para lograr los objetivos organizacionales haciendo el mejor uso del conocimiento (Vrant, 2021).

Briceno et al. (2020) definen la gestión del conocimiento como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experiencia dentro de una organización o grupo de profesionales, todo esto con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto.

Para Castañeda (2020), el foco del modelo de la gestión del conocimiento es el talento humano, ya que son las personas las que adquieren, crean, documentan, transfieren y aplican el conocimiento.

Los procesos relacionados con la gestión del conocimiento son los siguientes:

1. Disponer de nuevo conocimiento (materia prima).
  - a. Creación de conocimiento (individual y grupal).
    - i. Socialización o asimilación (tácito – tácito).
    - ii. Exteriorización expresión (tácito – explícito).
    - iii. Combinación (explícito – explícito).
    - iv. Interiorización (explícito – tácito).
  - b. Captación de conocimiento interno y externo (organizativo).
  - c. Crear y adquirir conocimiento.
    - i. Asignación de recursos I + D.
    - ii. Redes internas.
    - iii. Compra.
    - iv. Alquiler.
    - v. Fusión.
    - vi. Alianzas estratégicas.
    - vii. Redes externas.
2. Procesar el conocimiento creado y codificarlo.
  - a. Codificación o estructuración del conocimiento (organizativo).
    - i. Convierte el conocimiento en un código para que sea lo más organizado, explícito y fácil de entender; lo pone al alcance de las personas que lo requieran.
    - ii. Las redes sociales (para conocimiento tácito).
    - iii. Inventario de conocimiento explícito y de sistemas de información.
  3. Difundir el conocimiento codificado a toda la organización.
    - a. Transferir el conocimiento (organizativo).
    - b. Establecer mecanismos de uso del conocimiento (organizativo).
    - c. Usar el conocimiento disponible en la organización (individual).

## Cierre

En cualquier organización, implantar una estrategia puede resultar en un gran reto. La cultura forma parte de los valores compartidos, el personal, las capacidades y estilos, es lo que une a la organización y la hace ser lo que es. Cambiar la cultura no siempre es factible y en ocasiones será más sencillo cambiar la estrategia.

Hay organizaciones que son inteligentes y otras que no lo son. También, en gran medida influye la forma en cómo se gestiona el conocimiento, ya que no todo conocimiento es fácil de gestionar.

- ¿Qué barreras puede enfrentar una organización al gestionar su conocimiento?
- ¿Puede una empresa ser evaluada a través de su conocimiento como si fuera una persona?

## Checkpoints

Asegúrate de:

- Conocer las principales variables de la alineación organizacional y sus beneficios en una organización.
- Conocer cómo se generan los cambios dentro de una organización.
- Comprender cómo se gestiona el conocimiento.

## Referencias

- Briceno, B., Strand, K., y Marshall, M. (2020). *La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- Castañeda, D. (2020). *Modelo de gestión del conocimiento basado en talento humano*.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Helmold, M. (2022). *Strategic management: achieving long-term competitive advantage through performance excellence*. Springer.
- Vrant, A. (2021). *Gestión del conocimiento corporativo: ...una guía sencilla de implementación y/o adopción inicial para principiantes del "knowledge management"*.
- Walter, J., y Bez, Z. (2020). *De la burocracia a la organización red: conceptos y casos prácticos*. Argentina: Lenguaje claro.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.