

CAPITULO 1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MANAGEMENT ESTRATÉGICO, EN GENERAL Y DEL CAPITAL HUMANO, EN PARTICULAR

1.1. Management estratégico, la globalización y la sostenibilidad

La globalización de la economía obliga a crear nuevas formas de pensar, actuar y gestionar, por parte de los directivos, siendo necesario adoptar prácticas que llevan a las organizaciones a sobrevivir y ser competitivas en el mundo globalizado de una manera sostenible.

La globalización, por tanto, está cambiando las estrategias de negocio y el trabajo que se realiza en las empresas, creando incertidumbres en la forma de administrar los recursos en la producción de bienes y servicios. Así, los paradigmas que adoptábamos tradicionalmente ya no consiguen dar respuestas a las múltiples cuestiones que están siendo acometidas, actualmente. Por tanto, hay que construir una sinergia muy amplia, donde todos, dirigentes y empleados, deben ser innovadores, activos, pensantes y comprometidos. Si sucede eso, permitirá que las empresas atiendan a las condiciones impuestas para obtener hechos en un mundo sostenible y global.

La competitividad puede ser vista como un tipo de relación influenciada por la disputa entre organizaciones y por recursos escasos, pero esenciales para sobrevivir. El éxito o fracaso de una organización depende de su habilidad para obtener una ventaja competitiva frente a las condiciones de similitud de requerimiento de recursos, de densidad y de diversidad de las organizaciones en términos de productos, servicios y patrones de consumo.

Las organizaciones se sujetan, así, a procesos de selección y de exclusión competitiva, lo que estimula la búsqueda de nuevos métodos de fabricación y gestión, de arreglos estructurales cada vez más eficientes. Para que las organizaciones puedan conseguir un mejor índice competitivo, se hace necesario comenzar por el aumento del compromiso de la alta dirección,

formación de los trabajadores, cambio de la mentalidad y reducción de la resistencia a los cambios e innovaciones de los niveles de gestión intermedios.

La acción, por tanto, hasta estar a un nivel de competitividad óptimo, debe basarse en el compromiso de todos, es decir, el capital humano debe estar comprometido con los objetivos, planes y recursos utilizados para que juntos alcancen el intento deseado: su misión estratégica.

En este contexto altamente competitivo y globalizado, que afecta sobremanera a las conductas personales y organizacionales, convivir en este “mar de turbulencias” significa innovarse continuamente, por lo que la innovación es una de las piezas clave para hacer frente a los nuevos desafíos.¹.

1.2. Estrategia empresarial y planificación estratégica: Conceptos

El concepto de estrategia es originario del campo militar, aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944. En ambos casos la idea básica es la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. Se introduce en el campo del management con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976), como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro.

Existen muchas definiciones de la estrategia dadas por distintos autores, una primera definición de estrategia empresarial es aquella que la define como “la dialéctica de la empresa con su entorno”²; otros autores la definieron como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y

¹Ribeiro, D. (2000): “Gestión competitiva de los recursos humanos en redes de innovación” *Harvard Deusto Business Review*, nº 95.

²Ansoff, H.I.(1976): *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.

reacciones de la empresa frente a su entorno”³; para otros la estrategia es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”⁴; otra definición es la siguiente “la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y “el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite dependiendo de cinco fuerzas competitivas básicas”⁵. Vemos que hay una gran variedad de definiciones sobre la estrategia que está en función del enfoque que se le dé al estudio del problema; por último otros autores consideran la estrategia con un carácter multidimensional ya que “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”⁶.

De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo

³Tabatoni, P. y Jarniou, P.(1975): *Les systèmes de gestion. Politiques et structures* París: Ed. PUF.

⁴Andrews, K.R. (1977): *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

⁵Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*.México: Ed. Cecsa.

⁶Hax, A.C. y Majluf, N.S.(1996): *The strategic concept and process. A pragmatic approach*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”⁷.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

1.3. *El management estratégico*

El management estratégico o “strategic management” en inglés, que es la forma más actual de denominar a lo que hace unos años se denominaba dirección estratégica, se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización y tiene una repercusión a largo plazo.

En el management estratégico se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

- *El ámbito o campo de actividad (Scope)*. Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno

⁷Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ed. Ariel.

socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

- *Las capacidades o competencias distintivas.* Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.

Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en unas u otras actividades.

- *Las ventajas competitivas.* Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad

determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.

Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.

- *La sinergia.* Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.⁸

1.3.1. Evolución del management estratégico

Cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de planificación estratégica que ya hemos definido y que supuso un paso muy importante para el surgimiento de la dirección estratégica.

Respecto a la planificación estratégica, aparte de los resultados positivos o negativos acerca de su utilidad, apareció un cierto desencanto debido a que presenta una serie de deficiencias que algunos autores atribuyen a la mayor complejidad de la empresa y su entorno, a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, a una implantación descuidada de la estrategia formulada

⁸Menguzzato, M. y Renau, J.J.(1995): *La dirección estratégica de la empresa.* Op. Cit.

y a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así la planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico en cuanto a que el análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, ya que tanto la dinámica social y política se consideran irrelevantes y sin ser afectadas, cuando resulta que estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor,; se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos *necesarios*; se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

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

Hoy en día, el management estratégico o la dirección estratégica, abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la

estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología.

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables *hard* (técnico-económicas) hasta las variables *soft* (socio-político-culturales).

1.3.2. Fases del management estratégico.

El management estratégico consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

El análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la elección estratégica (formulación). Como hemos dicho anteriormente, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales.

La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes “*Stakeholders*”.^{9,10}

En cuanto al *entorno*, es cambiante y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de

⁹Término en inglés de propietarios de riesgo, que se concibe como las personas que asumen el poder en la empresa y, por tanto, el riesgo.

¹⁰Johnson G. y Scholes, K. (2006): *Dirección estratégica*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.

- En lo referente a *los recursos de la organización*, nos estamos refiriendo a las influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y débiles que pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa como, por ejemplo, las instalaciones de su fábrica, su dirección, su estructura financiera y sus productos. Su objetivo es configurar una visión de las influencias internas.
- Por último *las expectativas de los diferentes "stakeholders"* son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización, también tienen una influencia importante.

La formulación de la estrategia (elección) está constituido por tres partes:

- *Generación de opciones estratégicas.* Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.
- *La evaluación de opciones estratégicas.* Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, como por ejemplo, ¿cuál de las opciones se fundamentan en puntos

fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimiza las amenazas a que ve enfrentada la empresa? ¿Puede lograrse la financiación precisa? ¿es posible reclutar y formar a los empleados para reflejar el tipo de imagen que la empresa trata de proyectar?

- *Selección de la estrategia.* Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.¹¹

A *la implantación de la estrategia* le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

Por último *el control* se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar *a priori* el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

Resumiendo de una forma sintética el desarrollo de la dirección estratégica, no debemos olvidar otros aspectos importantes que hay que tener en cuenta como son la asignación de las distintas tareas y las responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa. La existencia de un sistema de información y comunicación representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección, liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

¹¹Johnson, G. y Scholes, K. (2006): *Dirección estratégica*. Op. Cit.

Estos factores internos, además de los recursos humanos, son según todos los autores que han tratado estos temas, cada vez más importantes, o al menos tanto como los factores externos.

Las fases críticas del proceso estratégico empresarial, desde el punto de vista práctico, las podemos delimitar de una forma general tal como se especifica a continuación:

- Conceptualización del negocio: se trata, básicamente de responder a la pregunta de a qué nos queremos dedicar.
- Visión de hacia dónde enfocar la organización y valores que queremos asentar.
- Darle una misión: se trata de responder a la pregunta de en qué nos queremos convertir.
- Convertir la misión en objetivos a corto y largo plazo: qué queremos conseguir.
- Elaborar una estrategia que tenga en cuenta las posibilidades reales y los requerimientos exigidos: cómo y con qué conseguir los objetivos.
- Implantar y ejecutar la estrategia eficazmente.
- Evaluar rendimientos y resultados.
- Corregir el sistema.

En definitiva una visión de síntesis de las fases del proceso de la dirección estratégica es la siguiente¹²:

- a) Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
- b) Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
- c) Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.

¹²Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2009): *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ed. Civitas.

d) Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional que definiremos a continuación.

e) Evaluación y selección de estrategias.

f) Puesta en práctica de la estrategia elegida.

g) Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

1.4. Niveles de estrategia

La jerarquización por niveles de la estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar el *management* frente a entornos cada vez más cambiantes y turbulentos. Así podemos distinguir tres niveles posibles de estrategia empresarial:

- *Estrategia corporativa o de empresa también llamada global o corporate strategy.* Que se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. En este nivel de estrategia cobra mayor importancia relativa el primer y segundo componente de la estrategia (campo de actividad y las capacidades distintivas), al tratarse de acotar el ámbito de actividad de la empresa y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito. El cuarto componente (la sinergia) se entiende entonces como la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y complementaria de las distintas actividades.

- *Estrategia de negocios.* Necesarias en las empresas multiactividad. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a cada unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, al segundo y tercer componentes de la estrategia (las capacidades distintivas y las ventajas competitivas). En el cuarto, el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.
- *Estrategia funcional.* Se trata, básicamente, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto (las capacidades distintivas y la sinergia), este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. La estrategia funcional debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, dando sustento a la estrategia corporativa. Se la puede considerar como la bisagra entre la estrategia corporativa o global y los planes de empresa.

Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad a nivel de las empresas, pudiéndose distinguir cinco grandes tipos:

Estrategia de marketing. Puede ser diseñada a partir de las variables esenciales del *marketing*: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.

Estrategia de producción. Abarca básicamente, el diseño del producto, el diseño del sistema de producción y la localización en planta.

Estrategia de financiación. Estudia la selección de proyectos de inversión, la determinación de la estructura financiera y la política de dividendos.

Estrategia de investigación y desarrollo. La innovación tecnológica ha pasado a ser un factor estratégico clave. Su misión es la de la investigación aplicada y el posterior desarrollo de una aplicación, de una innovación a un proceso o producto existente o nuevo.

Estrategia de recursos humanos. El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuya recompensa y comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la empresa. La estrategia funcional abarca las funciones de selección, valoración, compensación, formación, etc., para movilizar todos los recursos humanos en torno a los objetivos de la empresa y las estrategias que han de permitir lograrlos.

Una representación gráfica de los distintos niveles puede ser la siguiente:

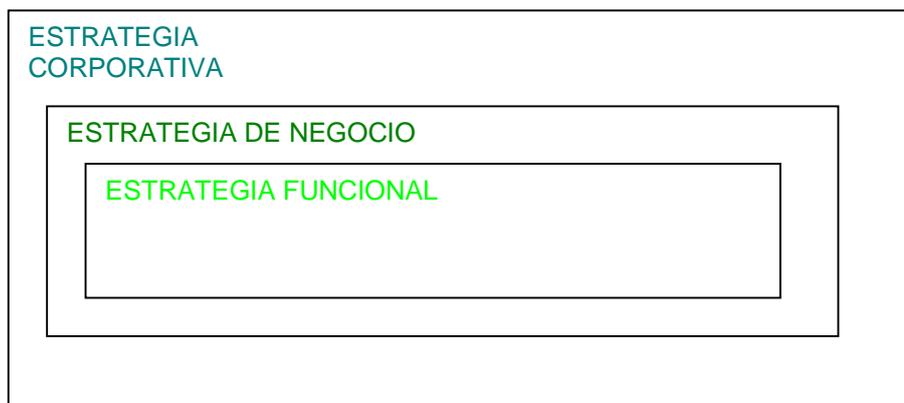


Fig.1.1. Representación gráfica de los niveles de estrategia. Fuente: *Elaboración propia*

1.5. Definición e identificación de las unidades estratégicas

En las empresas diversificadas y multiactividad, la partición de la empresa en unidades estratégicas es el punto de partida del análisis estratégico indispensable para una correcta formulación de la estrategia empresarial.

En la mayoría de tratados sobre este tema se denominan *strategic business united (SBU)* o *strategic business area (SBA)* a lo que nosotros llamaremos unidad estratégica de negocios o de actividad o, más concretamente, unidad empresarial estratégica (UEE).

Una unidad estratégica de negocio es “un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente”.¹³

El concepto de unidades estratégicas de negocio surge en los años setenta cuando la empresa General Electric, dada su diversificación -10 grupos con un total de 50 divisiones y 170 departamentos constituidos como centros de beneficios- define unidades de análisis diferentes de las existentes hasta ese momento para facilitar el proceso de planificación estratégica en una organización tan compleja.¹⁴

Dos son los enfoques o propósitos de las unidades estratégicas de negocio:

- 1.- En un caso se las puede considerar como unidades de análisis, surgidas para facilitar la reflexión, las cuales se espera que permitan

¹³Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa*. Op. Cit.

¹⁴Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2009): *La dirección estratégica de la empresa*. Op. Cit.

delimitar mejor la estrategia competitiva que pueda tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición de las UEN lo podemos denominar de “formulación de estrategias”, al predominar este aspecto en el establecimiento de las mismas.

- 2.- Según el otro enfoque, las UEN se consideran como unidades organizativas, con actividades y funciones propias relativas a un conjunto de negocios que presentan una suficiente homogeneidad estratégica. A este modo de entender las UEN lo denominaremos de “implantación de estrategias”, pues es el soporte organizativo sobre el que se desarrolla la estrategia lo que importa.¹⁵

El planteamiento o enfoque de las UEN como unidades de formulación de estrategias surge inicialmente como una respuesta a la necesidad de replantear el proceso de planificación estratégica y, por lo tanto, con un propósito claramente orientado a tal fin. Las UEN son el ingrediente principal de las conocidas matrices de cartera, que tanto éxito tuvieron en los años 70 para la planificación estratégica en empresas diversificadas.

Este enfoque, orientado a la formulación de estrategias, se justifica por la no existencia de una posición competitiva global en las empresas diversificadas sino posiciones competitivas distintas para cada actividad, debido a que cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo distinto y requiere competencias distintas por lo que exige decisiones diferentes¹⁶.

La delimitación de estas unidades de negocio depende de los siguientes elementos¹⁷:

- De la misión y los objetivos de la empresa en su conjunto y del negocio en particular.

¹⁵Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2009): Op.Cit.

¹⁶Guerras, L.A., Garcia-Tenorio, J. y Pérez, M.J. (1994): *El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa*. Boletín de estudios económicos, núm. 152.

¹⁷Guerras, L.A., Garcia-Tenorio, J. y Pérez, M.J. (1994): Op.Cit.

- Del entorno competitivo con el que se enfrenta cada actividad y que define la forma de competir.
- De los factores de análisis interno, que permiten identificar las ventajas competitivas necesarias para competir en cada negocio.

En cuanto al enfoque de implantación de la estrategia en el cual se identifican las UEN con unidades organizativas ya existentes -por ejemplo, divisiones-, para Grima y Tena¹⁸ una UEN es "una unidad organizativa que bajo una autoridad con responsabilidad acorde reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas (ventas, producción, etc.) dirigiendo y coordinando las actividades relativas a un producto o gama de productos que satisfacen un determinado perfil de necesidades del mercado y/o un área geográfica determinada".

En este sentido las delimitaciones de unidades de negocio no tienen por qué coincidir con las relativas al enfoque anterior. Podemos destacar como más importantes los factores siguientes:

- Las estrategias formuladas a nivel de negocio; de modo que la estructura organizativa trataría de adaptarse a las necesidades y criterios de la planificación estratégica.
- La estructura vigente en la empresa puede ser el mayor condicionante para la definición de las UEN. En las empresas diversificadas, la estructura divisional clásica puede ser el principal elemento de referencia hasta el punto de que en muchos casos se identifica el concepto de unidad de negocio con el de división o con una agrupación de éstas.

¹⁸Grima, J.D. y Tena, J.(2001): Análisis y formulación de estrategia empresarial. Barcelona: Ed.Hispano Europea.

- El tamaño de la empresa es otro factor condicionante, de tal modo que no tendría sentido definir UEN demasiado pequeñas, aunque tengan sentido estratégico propio.
- Los recursos materiales y humanos compartidos por los distintos negocios también inciden en la construcción de unidades de negocio ya que la duplicación de aquéllos puede ser extremadamente costosa para la empresa, por lo que se hace necesario agrupar los recursos compartidos en una misma UEN.

Un resumen de los factores que inciden en la definición de las UEN se recoge en el cuadro siguiente:

	FORMULACION DE ESTRATEGIAS	IMPLANTACION Y CONTROL ESTRATEGIAS
PROBLEMA	- Formulación de estrategias a nivel de negocio.	- Responsabilidad de la ejecución y control de la estrategia.
ORIENTACION HACIA	- Diseño de estrategias competitivas	- Diseño de la estructura organizativa.
CRITERIOS DELIMITACION	- Misión y objetivos (definición del campo de actividad). - Análisis externo (segmentación de la industria). - Análisis interno (competencias, sinergias, interrelaciones).	- Estrategias de negocio formuladas (segmentación estratégica). - Estructura organizativa vigente. - Tamaño de la empresa. - Recursos y competencias compartidos.
AUTORES	- Springer (1973), Hall (1978), Cravens (1982), Ansoff, Kirsh y Rownta (1982), Dvir y Shendar (1990), Menguzzato y Renau (1991).	- Glueck (1980), Hax y Schulmeyer (1982), Gluck, Kaufman y Walleck (1980), Aaker (1987), Davis y otros (1992), Grima y Tena (1987).

Fig. 1.2. Factores influyentes de las UEN. Fuente: Guerras, L.A., Garcia Tenorio, J y Pérez, M.J.

Finalmente, planteamos dos cuestiones que afectan a la definición de las unidades estratégicas: el tamaño y la autoridad. Las unidades estratégicas han de tener un tamaño lo suficientemente pequeño (ha de haber un número grande de ellas) a fin de poder desarrollar estrategias suficientemente centradas y enfocadas, pero también han de tener un tamaño lo suficientemente grande (un número reducido) para permitir su manejo y

control por parte de los directivos. La unidad estratégica es una unidad para la cual es posible establecer una estrategia pero seguida de la puesta en marcha de una autoridad. Esto plantea el problema de si las unidades estratégicas deben coincidir con las unidades organizativas. Existe un planteamiento que dice que la estructura debe seguir a la estrategia, y aquí se plantean dos posibles actuaciones: una sería nombrar a los responsables de las unidades estratégicas pero esto provoca problemas de comunicación y coordinación entre los departamentos; otra sería hacer coincidir en un principio, las unidades estratégicas con unidades organizativas ya existentes, con la consiguiente evolución de la organización requerida por la estrategia.

1.6. Los grupos estratégicos

El concepto de sector o industria resulta demasiado impreciso para ser útil a los efectos de la reflexión estratégica y la formulación de estrategias. En efecto, una industria es un conjunto de empresas que se relacionan por similares tipos de productos que elaboran o por el proceso que emplean para ello, o cuyos productos son sustituibles para compradores y productores¹⁹.

La segmentación estratégica es el análisis que lleva a dividir el campo competitivo de una empresa en varias parcelas distintas con estrategias diferenciadas. Un mismo segmento debe ser homogéneo en cuanto a las estrategias. Es dentro del marco del segmento estratégico en el cual opera la empresa donde podemos definir el mercado de referencia de una actividad, el crecimiento de este mercado, los competidores, sus cuotas de mercado, en definitiva todos los elementos esenciales para el diagnóstico estratégico.²⁰

Un grupo estratégico se define como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales

¹⁹Fernández Sánchez, E. y Fernández Casriego, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Barcelona: Ed.Ariel.

²⁰Gelinier, O. (1989): *Estrategia y motivación*. Barcelona: Ed.Civilización.

de distribución, la calidad de los productos, la política de precios, la estructura de costes, el grado de integración vertical, la tecnología, etc.”²¹.

Un sector industrial puede analizarse en base a grupos estratégicos, de forma que cada grupo esté formado por las empresas que emplean las mismas variables claves para competir. De esta forma se puede construir un mapa estratégico del sector como el que muestra la siguiente figura que hace referencia al sector textil de pañería en España entre 1979 y 1981.

²¹Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: Ed.Cecsa.

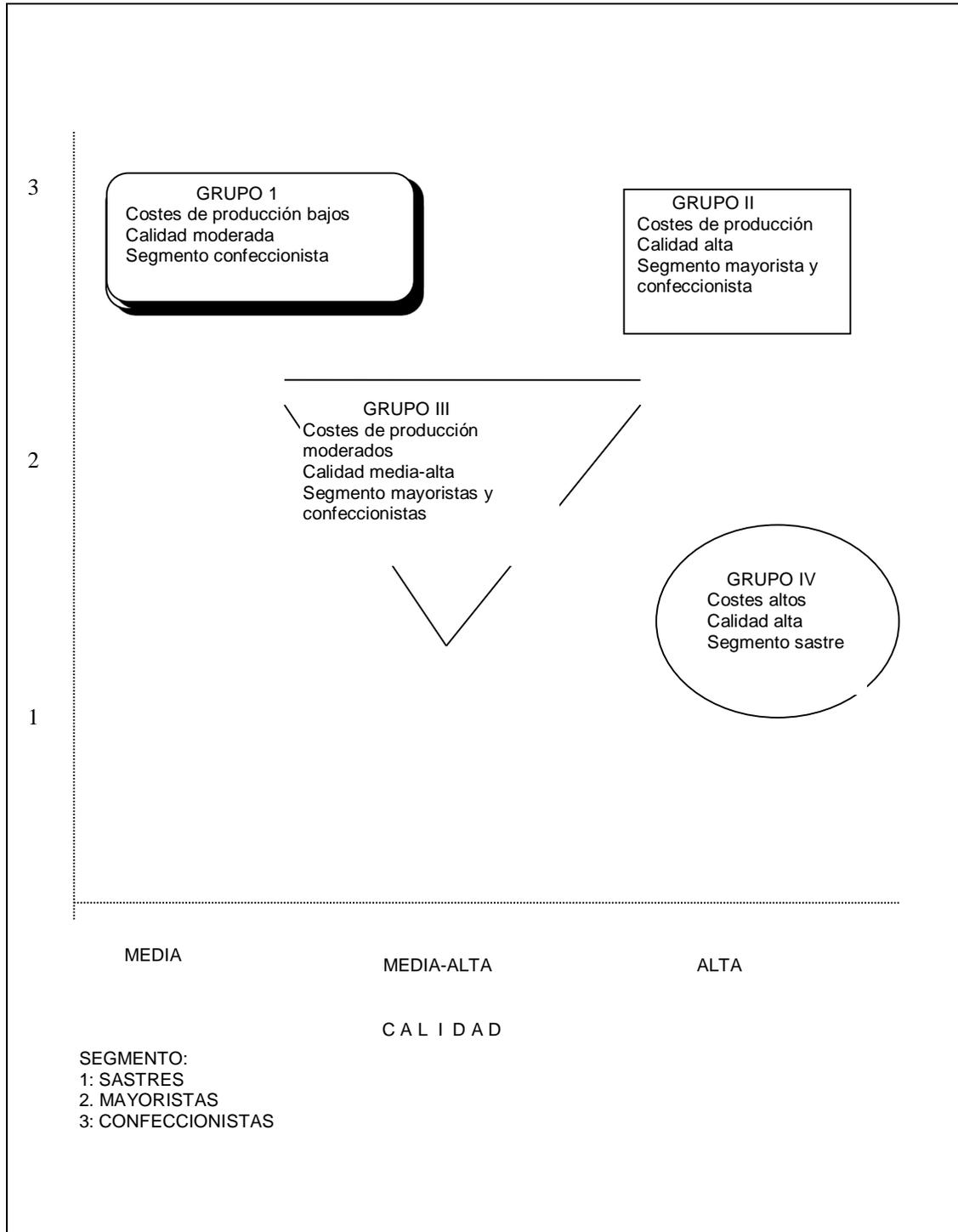


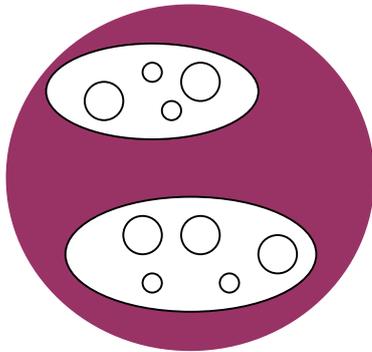
Fig.1.3. Mapa estratégico del sector textil de pañería en España. Fuente: Adaptado de GRIMA, J.D. y TENA, J. (1991) p 81.

La diferencia entre una unidad estratégica de negocio y un grupo estratégico está en que las UEN se refieren a una empresa dividida en unidades estratégicas, es decir, cada unidad formula una estrategia común y el grupo

estratégico consiste en dividir la industria en segmentos estratégicos, es decir, varias empresas que tienen una estrategia común.

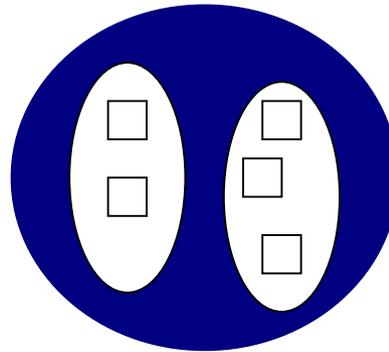
La representación gráfica de dicha diferencia puede ser la siguiente:

Empresa (con U.E.N.)



○ Negocios

Sector (con G.E.)



□ Empresas

Fig.1.4. Representación de la diferencia entre las U.E.N. y los Grupos estratégicos. Fuente: *Elaboración propia*

1.7. La importancia del capital humano en el management estratégico

Aunque unas empresas son muy diferentes de otras, todas tienen una característica en común: su éxito depende casi exclusivamente de su capital humano.

Unas empresas, como los fabricantes de muebles, elaboran bienes, en tanto que otras, como las entidades deportivas, producen servicios.

Hay empresas que precisan grandes campañas mercadotécnicas para vender productos de consumo masivo, mientras que otras pueden limitarse a ser conocidas en la reducida zona en la que operan.

Pero todas ellas necesitan buenos recursos humanos. El éxito de cualquier empresa radica en contar con un buen capital humano, bien dirigido.

Una empresa es una organización y lo más importante para el éxito de cualquier organización son las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito. Si una empresa industrial cuenta con unos equipos de producción excelentes, con una tecnología puntera y con unos magníficos materiales, que le permitirían producir con calidad y bajos costes, pero no tiene unos buenos recursos humanos, está abocada al fracaso. En realidad, una empresa que no cuenta con un buen capital humano adecuado, normalmente, no tendrá unos buenos capitales de cualquier otro tipo, pues son las personas quienes proceden a seleccionar los equipos de producción, quienes crean y eligen la tecnología, quienes innovan, quienes seleccionan los materiales, etc. Ahora bien, no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente, el éxito también depende de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas. En definitiva, las organizaciones y las personas dependen unas de otras.²²

La empresa es, pues, ante todo, un equipo de hombres y de mujeres, cuyos talentos, motivación y expectativas constituyen la lógica de los recursos humanos en la que debe fundamentarse, como en las demás lógicas, la estrategia de empresa.²³

1.8. Origen y evolución del management del capital humano

La Escuela de la Dirección Científica parte de los estudios realizados por *Frederick W. Taylor* en 1880, el cual descubrió ciertas limitaciones al aumento de la productividad, provenientes del temor de los trabajadores a perder su empleo y a la escasa predisposición de los empresarios a compensar económicamente a los trabajadores más productivos.²⁴

²² Pérez Gorostegui, E. y Rodrigo, B. (1997): *La dirección de recursos humanos*. Madrid: Ed. Pirámide.

²³ Besseyre Des Horts, C.H. (1990): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.

²⁴ Pérez Gorostegui, E. y Rodrigo, B. (1997): Op.Cit.

Taylor, para poner fin a esta situación de sub-producción, que se traduce en una pérdida de ganancia para patrones y obreros, es indispensable una revisión del sistema de remuneración que tiene una precondition: que los empleadores conozcan la cantidad de trabajo que los obreros podrían efectuar normalmente. Con esta finalidad, la dirección de la empresa asume nuevas funciones: desarrollar una ciencia del trabajo, seleccionar los obreros en función de las tareas a realizar, capacitarlos y controlar la aplicación de los nuevos métodos²⁵.

En esencia, los procedimientos organizativos de esta escuela se basan en una extremada división del trabajo y especialización, con arreglo a las siguientes fases:

- El trabajo de cada operario se descompone en sus diferentes operaciones.
- A cada operario se le encarga solamente un tipo de operación.
- Posteriormente, cada operario se limita a repetir constantemente la operación que se le han encomendado.

Por lo que todo ello implica una especialización de los trabajadores que permite que realicen las tareas con mayor rapidez, con lo cual la producción aumenta, los costes se reducen y se eleva la retribución al mismo tiempo que los beneficios de la empresa.

No obstante, *Taylor* cometió algunos errores:

- Según él, la organización científica era una ciencia exacta y el individuo no era sino una máquina cuya única aspiración es ganar dinero. No comprendió la naturaleza humana y creó malestar y oposición en los trabajadores.
- El exceso de especialización, que reduce las posibilidades de desarrollo de la persona y constriñe su personalidad.

²⁵ Stankiewicz, F. (1991): *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos*. Buenos Aires: Ed. Hvmánitas.

- La separación radical entre dirección y trabajo. Una persona no puede programar o ejecutar solamente, sino que siempre realiza en diversa medida ambos aspectos del trabajo.

Posteriormente, en 1913 y 1914 la *American Federation of Labor* dictó resoluciones de condena de los métodos taylorianos.

En la actualidad se siguen aplicando los métodos taylorianos pero no con tanta rigidez como la preconizada por *Taylor* y sus seguidores.

Hacia el año 1927 surgió la Escuela de Relaciones Humanas liderada por *Elton Mayo* y un grupo de investigadores de la Universidad de *Harvard*, quienes realizaron unos experimentos en la empresa *Western Electric Company* en *Hawthorne*, para estudiar la relación existente entre las modificaciones de las condiciones físicas de trabajo y la productividad de los trabajadores, revelando que el dinero y la seguridad en el empleo no son los únicos factores de motivación, y que condujeron al desarrollo de las relaciones humanas como enfoque motivacional, dando lugar, así, a la creación de esta Escuela. El efecto que tuvo lugar en el experimento de *Hawthorne* es que las personas tienen mayor productividad cuando se sienten importantes y apreciadas que cuando se las trata como meras máquinas.

La gran depresión de 1929, tuvo una fuerte repercusión en el capital humano, adquiriendo todavía mayor importancia como consecuencia de:

- La creciente fortaleza e importancia de los sindicatos.
- La aparición de un mayor número de normas que afectan al capital humano y que forman un conjunto cada vez más complejo.
- La necesidad de trabajadores cualificados y muy especializados.
- El convencimiento de que el éxito de la organización depende fundamentalmente de su capital humano.

Este último aspecto ha sido determinante para asentar la importancia de los recursos humanos. Por último, a partir de 1960 se elaboraron numerosos

trabajos como los de *Maslow, Hertzberg, Lewin, Likert*, etc. Que pusieron de manifiesto la importancia de la motivación, el liderazgo, el clima de trabajo, etc., en la productividad del factor humano.²⁶

1.9. El management estratégico del capital humano con base en el conocimiento

La competitividad puede ser vista como un tipo de relación influenciada por la disputa entre organizaciones y por recursos escasos, pero esenciales para sobrevivir. El éxito o fracaso de una organización depende de su habilidad para obtener una ventaja competitiva frente a las condiciones de similitud de requerimiento de recursos, de densidad y de diversidad de las organizaciones en términos de productos, servicios y patrones de consumo. Las organizaciones se sujetan, así, a procesos de selección y de exclusión competitiva, lo que estimula la búsqueda de nuevos métodos de fabricación y gestión, de arreglos estructurales cada vez más eficientes. Para que las organizaciones puedan conseguir un mejor índice competitivo, se hace necesario comenzar por el aumento del compromiso de la alta dirección, formación de los trabajadores, cambio de mentalidad y reducción de la resistencia a los cambios e innovaciones de los niveles de gestión intermedios.

La acción, hasta estar a un nivel de competitividad óptimo, debe basarse en el compromiso de todos. Esto es, el capital humano debe estar comprometido con los objetivos, planes y otros capitales utilizados para que juntos alcancen el intento deseado, su misión estratégica.

²⁶ Pérez Gorostegui, E. y Rodrigo, B. (1997): Op.Cit.

En este contexto altamente competitivo y globalizado, que afecta sobremanera a las conductas personales y organizacionales, convivir en este “mar de turbulencias” significa innovarse continuamente. Sin entrar en el mérito de aquéllos que anuncian modelos de gestión basados en el aprendizaje organizacional o en organizaciones de alto desempeño, o en conceptos similares de aprendizaje, innovación y mejora, la innovación urge como pieza fundamental e imprescindible para hacer frente a estos nuevos desafíos.²⁷

La práctica permanente de la creatividad y la innovación no podrán dejar de ser utilizadas en las empresas que quieran permanecer en el mercado. Lo que se ha detectado, a pesar de las constataciones es que el área del capital humano no es vista por los dirigentes de la empresa como un área estratégica y que puede contribuir sobremanera para su potenciación, volviéndose un diferencial competitivo. En las literaturas disponibles de autores consagrados en el área del capital humano, vamos a encontrar numerosas incoherencias practicadas por las empresas y que se configuran como prácticas erróneas más comunes: estrategias inadecuadas para reclutamiento, selección, desarrollo, entrenamiento y obtención de estos recursos; sistemas de reconocimiento y recompensa inadecuados; programas de motivaciones basados e valores meramente extrínsecos; sistemas de evaluación de desempeño basados en factores subjetivos; planes de carrera y programas de desarrollo personal meramente técnico, no abordando cuestiones más profundas; falta de programas que impulsen el potencial creativo de su capital humano; inexistencia de programas de desarrollo de gerencia, etc.

²⁷ Ribeiro, D. (2004): Gestión competitiva de los recursos humanos en redes de innovación. *Harvard Deusto Business Review*, nº 95.

En países, cuyas empresas ya pasaron por procesos de reestructuración en su modelo de gestión, son necesarios nuevos requisitos en cuanto a la selección, reclutamiento, formación, evaluación del desempeño y, sobre todo, cualificación del capital humano. Así, para obtener éxito, la nueva forma de gestión requirió un conjunto de trabajadores dotados de método de trabajo, creatividad, raciocinio paralelo, conocimiento específico asociados a la visión global/general, intuición, capacidad de participar con ideas y actuar en equipo, facilidad de adaptación a la mudanza, iniciativa, espíritu emprendedor, etc. Motivado por una serie de factores que están ocurriendo, especialmente, con el “motor” de la globalización, agregándose las características ya mencionadas como necesarias, otros factores que vendrían a agregar más valor: conocimiento de idiomas, informática, procesamiento y análisis de datos, informaciones, amplitud y profundidad de conocimiento sobre realidades raras al entorno en que actúa y sobre el mercado, etc.

Con relación al perfil de la alta administración y del principal dirigente de una organización, sea adoptada la terminología de líder, gerente y/o gestor. Tendrá papel preponderante, ya que sus influencias en lo que respecta al apoyo a las nuevas ideas y valorización de la competencia, el mejor aprovechamiento del potencial de sus colaboradores y el arte de saber “escuchar” e intentar visualizar nuevas realidades serán factores decisivos para el éxito y para que la organización sobreviva.

Por tanto, para que el capital humano tenga posturas creativas, cada miembro de la organización debe cultivar atributos de su personalidad, como iniciativa, e independencia, allá de la espontaneidad, sensibilidad, intuición, que son generalmente menospreciados por la educación de forma occidental. Las dramáticas transformaciones de la realidad empresarial exigen la adopción de nuevos criterios para la formación de líderes empresariales y una nueva definición de los papeles de los mismos.²⁸

²⁸ Ribeiro, D. (2004): Op.Cit.