



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 353

DEFINICIÓN Y ORIENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Cómo liderar una estrategia

"DEFINING AND ORIENTING STRATEGIES"
How to lead a strategy

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 353
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

DEFINICIÓN Y ORIENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Cómo liderar una estrategia

"DEFINING AND ORIENTING STRATEGIES"
How to lead a strategy

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Julio 2013

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

“DEFINICIÓN Y ORIENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS”
Cómo liderar una estrategia

La creciente complejidad de los procesos empresariales se debe a los rápidos cambios de los entornos, la gran volatilidad de muchos de ellos y la imprevisible repercusión en el éxito empresarial. De una "estrategia" orientada fundamentalmente a los diseños internos del management empresarial se pasa a una "estrategia" predominantemente societaria en todas sus dimensiones políticas, económicas, sociales y la articulación de sus relaciones bajo un concepto complejo como el de *Stakeholder* en la contribución del entramado de la empresa con su entorno.

Todo ello implica un nuevo liderazgo, otra forma de liderar los procesos y de actuar con la persona, tanto interna como externamente. La complejidad de los procesos de management, la exigencia de un liderazgo interdisciplinar, la creciente interdependencia con el ámbito político, económico, societario, obliga a imponer otra forma de pensar: la prioridad del pensamiento "global" como referencia. Aquí surge la figura del "estratega" que asume estas funciones estratégicas "globales" y su transmisión y ejecución en sus "partes". Su visión global para contribuir al liderazgo del CEO para que permita realizar los procesos de cambio y asistir a la estructura descentralizada, a las líneas de negocios, con el fin de actuar en este contexto complejo convirtiéndose en el elemento vital en búsqueda de la "cooperación", de la contribución de todos haciendo suyo los procesos estratégicos.

Palabras Clave: "estratega", liderazgo, estrategia, stakeholders, shareholders, objetivos finales, responsabilidad social corporativa, racionalidad integral, orden social, cooperación, "costes de coordinación", "costes unitarios", economía, stockoptions, confianza, "objetivos instrumentales", Estado, mercado, sistema de valores, dirección, cultura empresarial.

Abstract:

“DEFINING AND ORIENTING STRATEGIES”
How to lead a strategy

The increasing complexity of business processes is due to the rapid change in their environments, the high degree of volatility of many of them and their unforeseeable impact upon business success. There has been a transit from a *strategy* that was fundamentally oriented towards the business management's internal design to a predominantly societal *strategy* in all of its political, economic and social dimension. Furthermore, the business' relationships with its environment and its contribution to the same have been articulated around such a complex concept as that of the *Stakeholder*.

All of the above requires a new form of leadership, a new way of leading processes and interacting with individuals, both internally and externally. The complexity of management processes, the demand for interdisciplinary leadership, the growing interdependence of the business and the political, economic and societal ambits all demand a different way of thinking with the priority of "global" thinking as the point of reference. From this demand springs the figure of the "strategist" who will take on such "global" strategic functions as well as transmitting and executing their different "parts". The strategist and his or her global vision will make an indispensable contribution to the CEO's leadership, enabling processes of change and to take place and to the CEO to preside over the business' decentralised structure. In such a complex context the strategist will become a vital element in the search for "cooperation"; in ensuring that everyone contributes to becoming "owners" of the strategic processes.

Key Words: "strategist", leadership, strategy, stakeholders, shareholders, final objectives finales, corporate social responsibility, integrated rationale, social order, cooperation, "coordination costs", "unit costs", economy, stock options, confidence, "instrumental objectives", State, market, values system, management, business culture.

Clasificación / Classification: JEL M10, M20, M19, M49, L21, M14.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57

E-mail: ido@uah.es <http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 84-8187-213-X

M-25234-2013

ÍNDICE

	Página
I. Aspectos básicos de la función corporativa y económico-social del responsable estratégico	5
II. Empresa y su entorno: claves del proceso estratégico	8
III. Empresa y su entorno: su conceptualización estratégica	13
IV. El estratega y su misión en la empresa: proceso, su acción Económico-social	19
V. Propuestas para el desarrollo de la función del estratega en la empresa	22
VI. Conclusiones	26
VII. Bibliografía	28

DEFINICIÓN Y ORIENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Cómo liderar una estrategia

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. ASPECTOS BÁSICOS DE LA FUNCIÓN CORPORATIVA Y ECONÓMICO-SOCIAL DEL RESPONSABLE ESTRATÉGICO

1. ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

En una encuesta realizada recientemente se planteó la pregunta sobre ¿qué es estrategia?, encuesta en la que participaron más de 2000 ejecutivos.¹ Estos ejecutivos, no solo de los Estados Unidos, sino también de otros países, tenían que responder con palabras muy concretas. Se refirieron a 190 palabras, voces, que trataban de reflejar qué es estrategia. Por ejemplo, un plan de futuro, organización, producto, etc. De estos 190 conceptos que se desarrollaron solamente 2 tenían que ver con personas: una voz se refería al *Liderazgo* y la otra se refería al *visionario*. Esto es, todos entendían qué estrategia tiene que ver directamente con "cosas" y no con personas y con su comportamiento. Solo estas dos voces de las 190 mencionadas plantean el problema de que la estrategia exige *liderazgo* y que, muy en particular, la segunda interpretación era que la persona tuviese capacidad de "visionar" el futuro.

Liderazgo, líder o estratega, están fuertemente interrelacionados como veremos a continuación. Un *líder* trata de asumir o definir cómo quiere que sea una organización, una institución. Tiene que tener también respuesta a la pregunta de por qué se busca esa situación y, muy en concreto y, en particular, a quienes afecta ese proceso de cambio. Con lo cual surge el problema de ¿qué es el liderazgo?.

Una de las claves dominantes en el momento actual es el hecho del "*pensamiento global*", el "*todo*", o lo "global de la empresa", es mayor que la suma de las partes. Por lo tanto, la primera característica de todo fundamento estratégico es la "*dimensión global*" cómo referencia.

Y una de las personas clave en la definición y realización de la estrategia es el "*estratega*", no el que realiza los procesos administrativos o políticos de una estrategia, sino aquella persona que es capaz de generar opinión y buscar opciones "*vitales*" que determinan la identidad de la empresa, esto es, el fin de esta empresa: esto es, lo que somos y esto es lo que queremos ser.

Una referencia interesante es la que se refiere al *estratega* como "*la voz de la razón*".² Es ese líder que tiene *visión* o es visionario capaz de generar *confianza*, es la persona que está buscando nuevas orientaciones, por lo que tiene que plantearse el problema

¹ Montgomery, C. A. (2012), "How strategist...", ob. cit., p.2

² Montgomery, C. A. (2011), "How strategist...", ob. cit., p.4

de valorar, con los medios disponibles, el esfuerzo que ello requiere para su utilización. Se trata de solucionar los problemas con una fuerte "orientación a la acción", al "proceso de cambio".

La clave fundamental de ese "estratega", como líder, es vincular, en primer término, la empresa con la Sociedad y con la economía, generar ideas de cuál es el "Core Business" de esa empresa y cuáles son las acciones que tiene que adoptar, de tal manera que de forma clara y con un gran realismo pueda comunicar cuál es el "concepto estratégico" en el que descansa su planteamiento y cómo va a afectar a las personas implicadas. Se refiere a todas aquellas que operan en el "proceso de transformación". Se trata de llevar a las personas a otra forma de ver, a otra forma de pensar, a los planteamientos de esa institución, de ese proceso, o de esa actividad.

Tony Blair,³ en una magnífica entrevista sobre el aprendizaje que realizó en sus tiempos de Primer Ministro, lo ha reflejado en términos metodológicos con una claridad meridiana definiendo las tres fases que él considera que ha aprendido en el devenir de su misión con Primer Ministro:

- a. En primer lugar, la clave está en una buena "conceptualización" del problema, esto es "qué es lo que queremos", de qué se trata. De esta conceptualización va a depender el resultado positivo o negativo del planteamiento. Esto es, el diagnóstico o la explicación de la naturaleza del cambio y la identificación de los diferentes aspectos que determinan ese espacio que se quiere ocupar.
- b. La segunda clave, es la que afecta a la orientación del proceso de cambio, quiere decir, cuál es la dirección y la orientación que se quiere realizar al objeto de determinar el "tipo de proceso de cambio". Esa orientación se enmarca en la fijación de los "objetivos finales" que se establecen en el entorno y también definiendo el camino a seguir. Se podría definir como la guía sobre cómo ir asumiendo y resolviendo los obstáculos que se plantean, que se han detectado, con la identificación en el diagnóstico realizado.
- c. La tercera es la organización de los procesos de acción, de los medios y recursos necesarios, la definición de las políticas que tratan de transformar lo que se ha definido conceptualmente así como la situación mediante la orientación que quiere darse a la solución del problema y, lo que determina esa política y define el uso de los recursos escasos necesarios para el proceso de transformación.

2. EL ESTRATEGA COMO LÍDER

La problemática que se plantea en el mundo empresarial consiste en cómo se consigue disponer de estrategias que hagan posible este diagnóstico, den la orientación adecuada y consigan, al propio tiempo, la utilización eficiente de los recursos escasos definiendo las políticas que integran tanto el diagnóstico como la orientación que tiene que dar una respuesta, que tiene que dar la solución. Aquí se cometen los errores empresariales que destaca de manera muy singular Barton al señalar

"La audiencia a la cual me dirijo son los líderes en el ámbito de los negocios. Después de todo lo mucho que se ha realizado equivocadamente antes y después de la crisis proviene de los fallos de gobierno, de los procesos de decisión y de

³ Blair, T. (2012), "Leading...", ob. cit., p.4

liderazgo en las compañías. Estos son errores que deberíamos resolver nosotros mismos ⁴.

Quiere decir, los errores empresariales que se cometen permanentemente, sobre todo, en los procesos de crisis como los actuales, tienen que resolverse por los propios ejecutivos. Si esto no es posible no puede esperar que sea el Estado el que lo resuelva y, consecuentemente, rompa totalmente el esquema de esta relación Empresa, Estado, Sociedad.

La clave del *estratega* en este proceso es: hay que distinguir entre lo que significa una *crisis interna* de una empresa y una *crisis externa* de la empresa. En el primero de los casos se trata de un problema de ordenación dentro de la propia empresa, de coordinación y de planteamiento, mientras que la otra crisis, la crisis externa tiene que ver sobre cómo se adapta la estrategia definida y que el *líder*, el *estratega*, sea capaz de *visionar* en un mundo con la actual dinámica, altamente volátil, y en una rápida situación de cambio, la forma en la que se percibe la estrategia como instrumento de adaptación.

Esta crisis financiera y económica lleva, sin duda, a una revisión singular del papel del *estratega*, más que de la estrategia, en cuanto a su capacidad de adaptación a los procesos de cambio del entorno. Lo que significa que un *estratega* es esa persona que no solamente tiene una visión en lo "*global*", de la propia compañía, sino que además tiene que saber moverse en todo proceso de cambio tanto en la dimensión que afecta a la gestión privada de los recursos, a la dimensión pública, al papel del Estado y, por último también, a la esfera social. Es lo que Barton señala como la "*triple línea de actuación*" ⁵.

Esta apuesta del "*estratega*" por la solución a la "*crisis externa*" constituye hoy no solo un problema en situaciones anormales, por terremotos etc., sino por cambios radicales en los planteamientos que corresponden a los Estados y a los Mercados, así como otras actuaciones que inciden y hacen inviable la estrategia interna seleccionada para resolver los problemas de la adaptación interna de la empresa. Es por lo que, Ackerman señala que "*... un stakeholders que ha tenido un gran desarrollo en cuanto a su importancia desde la crisis financiera*" ⁶ supone una modificación sustantiva en la manera de definir la "*estrategia interna*" de la empresa. Es otro mundo y por ello es por lo que el propio Ackerman señala que es ese mundo en el cual no hemos aprendido y no nos han enseñado.

3. LA DIMENSIÓN SOCIETARIA DEL ESTRATEGA Y DE LA ESTRATEGIA

En lo que concierne a la importancia creciente que juega la integración en lo "*global*" no es solo la dimensión interna de una empresa, sino la dimensión societaria. Esto es, el problema de la evolución que lo define de manera significativa:

"Y esto me lleva a la tercera referencia de una nueva aproximación para los líderes empresariales: necesitan enfatizar los debates sobre los asuntos sociales de manera mucho más consciente. Lo cual significa establecer unos niveles más exigentes de integridad y transparencia dentro de sus propias compañías. Significa también que cobra cada vez mayor importancia el involucrarse de manera activa en

⁴ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.1

⁵ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit. p.6

⁶ Ackerman, J. (2012), "Leaders on...", ob. cit., p.4

los debates externos y en los medios de comunicación social que afectan al contexto de sus negocios”⁷

Esta exigencia de una integración relevante del entorno societario, nacional e internacional, así como de todos los aspectos que rodean a la actuación del Estado y a la dimensión Social adquiere una importancia decisiva en el desarrollo de una estrategia empresarial y, sobre todo, en la manera de situar, adaptar y ejecutar el *estratega* los procesos de adaptación. Es otra forma de entender la *“estrategia”* que la que ha sido usual en el contexto no solo de la literatura científica, sino también de la praxis empresarial.⁸

Y esta tendencia viene reproduciéndose desde el año 2005 cuando se empieza a producir un giro importante en la forma de pensar, tanto en los Estados Unidos como en Europa. Así, si tomamos como referencia una persona muy representativa de un sistema capitalista como el Sr. Davis, CEO de McKindsey, que en el que en el año 2005 publica una interesante contribución en el *Economist* bajo el título *“Social Contract”*, esto es, el “contrato social”, el contrato entre la empresa y el entorno societario que marca esta nueva orientación sobre donde se tiene que definir la estrategia. Esta sería la dimensión de los *“objetivos finales”* de esa empresa a los que correspondientemente deben acomodarse los *“objetivos instrumentales”* que rigen la dimensión interna de la empresa, así como el comportamiento de las personas implicadas en el management. Davis señala en 2005

“Hace ya más de dos siglos el contrato social de Rousseau significó la idea de que los líderes políticos deben servir al bien común si no quieren ver amenazada su propia legitimización. Los Ceo´s de hoy, de las grandes corporaciones, tienen que aprovechar la oportunidad para restablecer y reforzar su propio contrato social en lo que respecta a la ayuda, a largo plazo, para asegurar las inversiones de billones de sus accionistas”⁹.

Lo que constituye también un motivo relevante para empezar a romper con una orientación que arranca a mediados de los años 90 en los Estados Unidos configurando mediante el concepto de *“shareholder”* los criterios para la utilización de los recursos escasos, tanto en el contexto estratégico interno de la empresa como en el externo. Este error es del que todavía no se acaba de salir y constituye uno de los grandes problemas de las crisis internas de las empresas y de la Sociedad, así como de su propio *“sistema de valores”*.

II. EMPRESA Y SU ENTORNO: CLAVES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

1. ¿CUÁL ES LA REALIDAD ECONÓMICA?

Es por lo que aquí convendría señalar dos claves fundamentales para entender los procesos estratégicos: lo mismo que se ha preguntado ¿qué es la estrategia? debemos preguntarnos ¿qué es la economía? y ¿qué es la persona? como la clave fundamental, en este caso, como *“estratega”*, o como responsable de cualquiera de las otras funciones empresariales, tanto en el entorno societario como en el

⁷ Davis, I. (2005), “The biggest contract...”, ob. cit., p.5

⁸ Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1993), “Estrategia Empresarial...”, ob. cit., p.2

⁹ David, I. (2005), “The biggest contract..”, ob. cit., p.6

entorno interno de la empresa. Estas personas son las que tienen que realizar y asumir el proceso de cambio implicándose personalmente en sus consecuencias.

Como puede apreciarse en la figura número 1 el concepto de economía se asienta sobre dos pilares: recursos y capacidades, por un lado, y personas y sus valores por el otro.



Figura 1

El concepto de economía es decisivo para entender la interpretación actual sobre cómo concebir y dirigir las instituciones empresariales y también gubernamentales, así como las dimensiones que afectan a lo "social", lo societario, dentro de una economía. La "realidad económica" se compone de las dos columnas principales como acabamos de mencionar:

- a. la primera afecta a los *recursos*, a la naturaleza de los recursos, a la disposición de los mismos y al uso de sus capacidades. Esto es lo que corresponde al análisis del estudio "económico clásico" de la utilización de esos recursos, que es lo que se define fundamentalmente con un fuerte acento "*economicista*".
- b. Pero la economía no funciona sin la persona, sino que precisamente esa persona configura un "*orden social*", un "*orden de sociedad*" que articula aquellas normas que rigen la vida de esa sociedad y que se manifiestan permanentemente en el comportamiento de las personas implicadas en las más diversas instituciones, tanto internas de la empresa como societarias y también de la opinión pública.

Ambas columnas son las que configuran la "*racionalidad integral*", esto es, la *productividad* de un país, su eficiencia en el uso de los recursos escasos, la eficiencia en la política social y en todos aquellos aspectos que conciernen al comportamiento en la acción de la persona como clave fundamental en los procesos de disposición de esos recursos. Lo que también implica cómo se define la relación *Estado y Mercado* como instrumentos básicos de la articulación organizativa de las personas y de las Instituciones en la disposición de los recursos escasos.

2. ORDEN DE SOCIEDAD Y SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA: LA PERSONA Y SU CONCEPTUALIZACIÓN

Desde el punto de vista antropológico la persona viene definida por la disposición de unos *potenciales*, potenciales que pueden desarrollarse y que juegan un papel decisivo para que las personas puedan cubrir a través de sus potenciales, de sus valores, aquellas necesidades que le son vitales y culturales para el propio desarrollo de su persona.¹⁰ Esto es, el desarrollo de la persona, el "desarrollo integral de la persona", constituye el "*objetivo final*" al cual tiene que dar respuesta el *estratega* de una empresa cuando está planteándose tanto la solución a un problema interno como, en particular, cuando se trata de la adaptación de la estrategia en un proceso de cambio externo, ya que implica y necesita de las personas para su éxito en la solución de los problemas de cambio. Y de acuerdo con ese *objetivo final* tiene que hacerse una utilización eficiente, esto es, con la adecuada productividad, en el uso de esos recursos escasos al objeto de cubrir estas necesidades.

Hasta aquí el planteamiento antropológico. Y es a continuación cuando surge el problema "*económico*". El problema "económico" se centra en la necesidad de que las personas, como individuos, tienen potenciales y pueden desarrollarlos, *cooperando*, esto es, siendo "*giver's*"¹¹, que cada uno de ellos aporten esos potenciales para que en su conjunto y mediante esta *cooperación*, que adquiere rápidamente diversas formas organizativas en las instituciones públicas, a nivel privado o a nivel social, formales o informales, de forma que den la respuesta necesaria y eficiente para cubrir estas necesidades de las personas de una Sociedad de manera eficiente y justa.¹²

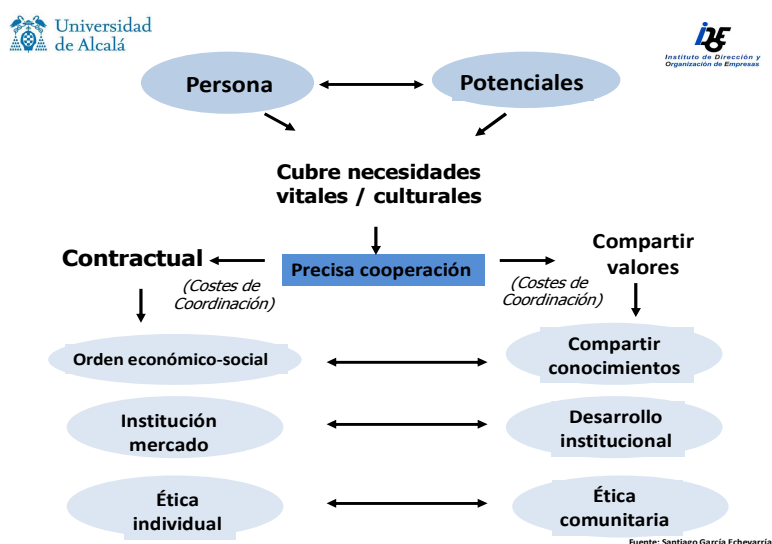


Figura 2

¹⁰ Utz, A.F. (1998), "Ética Económica", ob. cit.

¹¹ Grant, A. (2013), "Givers take all...", ob. cit. p.2

¹² Utz, A.F., (1998), "ética Económica", ob. cit., p.23

En la figura 2 hemos reflejado dos tipologías:

- a. la primera, la que domina en la sociedad actual que la hemos llamado "*contractual*", esto es, la "*cooperación*" se realiza mediante una organización "contractualista". La existencia de una serie de contratos dentro de un ordenamiento económico-social, como, por ejemplo, laboral, fiscal, etc. que genera un tipo de institución, de mercado, sobre la que descansa la construcción de la configuración de los precios y se plantea, desde el punto de vista ético, la dimensión de la "*ética individual*". Este es el debate de todos los días porque esta forma "organizativa de la cooperación" origina elevados "costes de coordinación"¹³. Bien sea por el hecho del precio, pero, sobre todo, por el hecho de la ineficiente utilización de los recursos humanos y materiales al no ser desarrollados, o al no ser utilizados con la eficiencia adecuada por falta de "competencia", consecuencia de una baja utilización, en muchos de los recursos, con lo cual se incrementan los "*costes unitarios*" y se incrementan también los "*costes de coordinación*".
- b. La otra alternativa sería cuando las personas *comparten valores*, esto es, la persona tiene como *estratega* una visión sobre la manera en la cual quiere configurar ese "*orden social*" que genera las normas para la actuación de cada una de las personas basándose en que los potenciales radican en "*compartir*" conocimientos. Se trata de que esos conocimientos *compartidos* le permitan, sin duda, crear y desarrollar instituciones, como ejemplo, la empresa o instituciones públicas privadas y sociales, que asumiendo una ética comunitaria reduzcan esos "*costes de coordinación*" y permitan, de manera más eficiente, el desarrollo integral de las personas mediante una mejor utilización de las capacidades disponibles y del desarrollo de las personas y de esas capacidades.

Estas dos tipologías de la realidad económica y de la persona son las piezas articulares que configuran la función de un *estratega* que dirige, lidera, un proceso de cambio.

Utz define de manera muy clara este concepto de persona en los términos siguientes

*"La persona es un ser social, esto es, por un lado depende de la ayuda del prójimo para cubrir mejor sus necesidades pero, por otro lado, tiene, al mismo tiempo, la obligación de coordinar la satisfacción de sus necesidades con las otras personas, así como contribuir a cubrir las necesidades del conjunto"*¹⁴

Utz, como Profesor de ética económica asume una clara definición de economía que viene a ser lo mismo que la definición que asume el Presidente de la Federación Empresarial, Alemana el Profesor Keitel al señalar que

¹³ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo...", ob. cit., p.9

¹⁴ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.24

"Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el mercado es un instrumento regulador, no un fin en sí mismo"¹⁵.

Lo que coincide de manera exacta, como hemos señalado, con la definición del Profesor Utz en cuanto al objetivo de la economía: *"Objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"¹⁶*

3. IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE ECONOMÍA EN EL PROCESO ESTRATÉGICO

Esta preocupación por un concepto de economía que abarque no solo la columna izquierda de la *"realidad económica"*, sino que tenga en cuenta la dimensión clave de la columna de la derecha, de esa realidad de la persona, es lo que ha llevado a serias críticas en los procesos de formación del *"estratega"*, tal como la que se recoge básicamente por uno de los científicos relevante como Ghosal,¹⁷ implicado en el diseño y esa llamada de atención que afecta a la falta de espacio para esa *"columna de la derecha"* en la que se refleja el orden de sociedad, en su dimensión pública, privada y social.

Por lo tanto, los *"objetivos finales"*, base de los *"objetivos instrumentales"*, no cumplen con esa realidad y, por lo tanto, los objetivos operativos, instrumentales, internos de una empresa son erróneos. Y estos errores son, como se ha señalado anteriormente por Barton, los que marcan los grandes problemas en el management empresarial. En el contexto de Ghosal se puede señalar:

"Muy poco antes de morir Ghosal escribió uno de sus documentos más polémicos en el cual sugería que mucha de la vergüenza de la corrupción corporativa a principios de 2000 se encuentra en la propia responsabilidad de las escuelas de negocios y la manera en la cual han tratado en la enseñanza el management como ciencia. Tales métodos no dejan espacio para la moralidad. Así argumentaba Ghosal, "las escuelas de negocios tienen que abrirse de forma activa para que sus estudiantes puedan tener un sentido de la responsabilidad moral". La crítica de Ghosal de la educación de los negocios es el espejo también de la de Henry Mintzberg y Warren Bennis"¹⁸

Lo cual se ha recogido de manera muy significativa en el Economist al reclamar que

"Los estudiantes tienen, por lo tanto, que recibir enseñanza en ética y comportamiento responsable. La importancia de la ética –de manera conocida como la simple aplicación del sentido común– es obvio cuando se piensa en los riesgos operativos clásicos un agente pícaro "¹⁹

¹⁵ Keitel, H.P. (2009), "El futuro de la economía...", ob. cit., p.4

¹⁶ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.24

¹⁷ The Economist, "Sumatra Goshal...", ob. cit.

¹⁸ The Economist, "Sumatra Goshal...", ob. cit.

¹⁹ The Economist (2012), "Academic View...", ob. cit.

Esto viene a coincidir con la gran preocupación reciente tanto en el mundo científico como en el mundo de la economía real en el contexto organizativo de las empresas²⁰ en el que se reclama un nuevo paradigma del concepto de economía que debe ser basado en el concepto persona.

Lo que se aprecia de manera muy significativa, cada vez más, en la necesidad de una Cultura en la que los "*grupos extractivos*" y los "*grupos contributivos*" se impliquen fundamentalmente en el desarrollo de un "*sistema de valores*" y organizativo en el que se generen instituciones en el que las personas "*contribuyan*" y se rijan bajo un concepto de "*Win to Win*" y no en un contexto de "*suma cero*".

III. EMPRESA Y SU ENTORNO: SU CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA

1. CONCEPTO ESTRATÉGICO DE EMPRESA

Aquí también se puede y se debe formular la pregunta ¿qué es la empresa? La respuesta suele venir confirmada unas veces por la contribución del año 1937 de Coase²¹ en la cual se establece una interpretación de empresa de corte contractualista o en la interpretación de Gutenberg como un sistema de factores, elementos y factores dispositivos eficientemente configurados y dispuesto por la capacidad de management,²² así como en todos los grandes pensadores económicos.²³ O bien como se ha mencionado anteriormente al CEO de McKindsey, Davis, lo plantea en torno al "*contrato social*" al objeto de *contrarestar*, lo que se refleja con el gráfico reflejo de una realidad dominante.

En la que esa Institución está dominada por los "*grupo extractivos*". Cada uno de ellos trata de "*extraer*" de la empresa todo lo que puede, pero no de "*contribuir*". Para ellos no existe el "*bien común*". Normalmente en la dimensión contractual se trata de articular esa aproximación en la que los "*grupos extractivos*" dominan, mientras que en el modelo "*stakeholders*" constituye, sin duda, una referencia de funcionamiento cuya exigencia implica más la necesidad de una "*contribución*"²⁴.

²⁰ Storbeck, O. (2012), "Ökonomik...", ob. cit.

²¹ Coase, R. H. (1937) "The nature...", ob. cit.

²² Davis, I. (2005), "The biggest...", ob. cit.

²³ Gutenberg, E. (1951), "Fundamentos de la ...", ob. cit.

²⁴ Es por lo que Ackermann manifestó su prevención al incluir el modelo Stakeholder en los "procesos empresariales". Ackermann, J. (2012) "Leaders...", ob. cit.

The Economist.com May 26th 2005 – The biggest contract



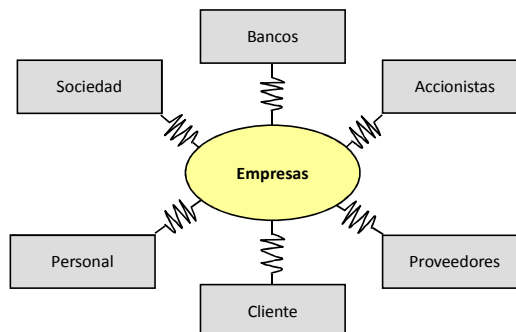
By building social issues into strategy, big business can recast the debate about its role, argues Ian Davis

Figura 3

Como puede apreciarse en la figura 4 el concepto "stakeholder" significa que una institución empresarial, que un *estratega* en esa empresa, tiene que tener en cuenta la "dimensión societaria" de la misma, compuesta por los distintos grupos involucrados, directa o indirectamente, con la propia empresa.

Cada uno de esos grupos, tienen a su vez, sus objetivos y, consecuentemente, la empresa y cada uno de esos grupos tienen que articular las formas de "cooperación" que haga posible el que tanto el grupo de interés correspondiente como la empresa obtenga resultados que les permitan desarrollar las personas y la propia institución. En el caso de que no se trate de un planteamiento "Win to Win" se tendrán "costes de coordinación" muy altos, no se contribuirá al desarrollo de las personas. Los "juegos de suma cero" en economía no constituyen una referencia adecuada para la utilización de los potenciales disponibles y el desarrollo de los mismos con el fin de ofrecer productos y servicios a la Sociedad que den respuesta realmente a sus necesidades. Se atienen a la "lógica de casino", cortoplacista y de "avatares" del juego.

Lograr en una empresa un desarrollo saludable y sobrevivir exige un equilibrio de los intereses de todos los partícipes



Todos los participantes luchan por la realización de sus ventajas con las que contribuyen

Figura 4

Cuando se analizan los últimos 50 años de la historia económica puede apreciarse en la figura número 5 cómo desde 1960 hasta mediados de los años 90, medido en el referente de las compensaciones de los CEO'S, existe una estabilidad en la concepción empresarial y un desarrollo estable y consistente que se rompe a mediados de los 90, fundamentalmente como consecuencia de dos nuevas concepciones: el "*shareholdervalue*" y las "*stockoptions*". El primero, se refiere a una modificación sustancial de la "*visión*" de la empresa y la manera en la cual se tratan de medir las relaciones entre la empresa con los responsables internos y externos. El criterio dominante es de que uno de los "*grupos de interés*" "*maximiza*" como criterio el que toda acción de asignación de recursos debe basarse en la "*maximización del valor bursátil de la empresa*" y, por lo tanto, los demás grupos, vía contractual, tratan de "extraer" todo lo que puedan para maximizar el estado de cada uno de ellos.

Son la generación de comportamientos "*extractivos*" con lo que implica en los diseños organizativos, en las política retributiva, en los órganos de gobierno y en todo aquello que tiene referencia con los grandes fracasos de las instituciones empresariales que saltan, en primer plano, en momentos de una fuerte crisis financiera y económica. Y afectan a los órganos de Gobierno, a las retribuciones directivas y a la preferencia del cortoplacismo.²⁵

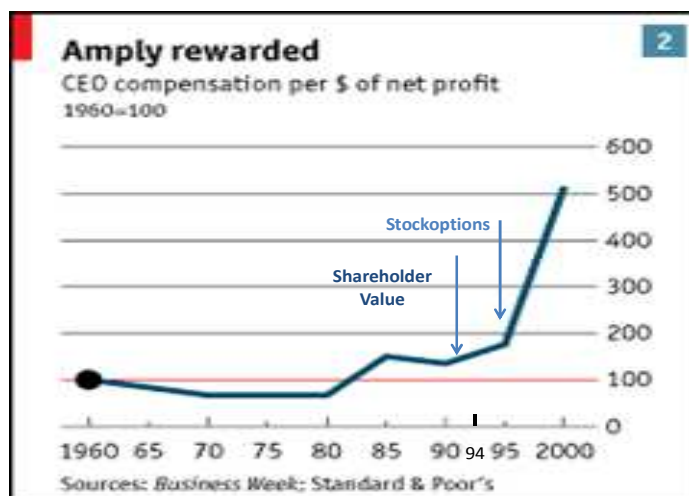


Figura 5

Las "*stockoptions*", que constituye en principio una forma retributiva que debería generar un incremento de valor, la "*maximización*" de los "*shareholders*", ha llevado a uno de los mayores desastres de fracasos y corrupción en los procesos empresariales. Se trata de generar información o procesos que retraigan las posibilidades de los otros grupos sociales y concentrar las posibilidades de los

²⁵ Barton, D. (2012), "Capitalism...", ob. cit., p.5

mismos para "maximizar" en uno de los grupos. Puede apreciarse la enorme ruptura que se ha producido y que continúa.

2. EL MARCO ESTRATÉGICO: ¿ESTADO VERSUS MERCADO?

El problema que se aprecia en los Estados Unidos y en muchos otros países es que en los próximos años se incrementen las expectativas de que el Gobierno, o los órganos reguladores, jueguen un papel creciente en la configuración del marco estratégico de la empresa. Junto a los clientes y los empleados, hace que el peso de la capacidad "extractiva" de estos grupos no vayan a facilitar el que la empresa "contributivamente" permita "cooperar" de manera que puedan darse las condiciones para que los saberes, los conocimientos hagan viable el que se genere una política "Win to Win".

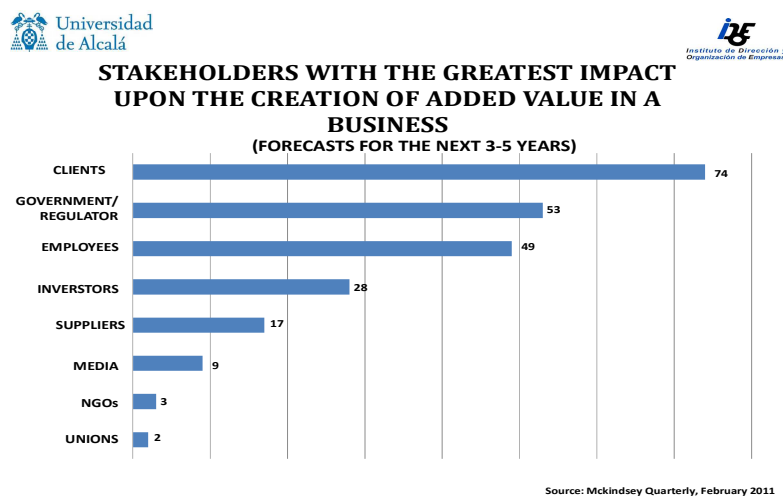


Figura 6

Es además de interés recalcar que la política errónea de retribuciones directivas en las últimas décadas aleja la cooperación de la realidad empresarial.²⁶ Como puede apreciarse en los estudios empíricos realizados en los Estados Unidos la política retributiva no tiene nada que ver, durante largos periodos de tiempo, con la realidad empresarial, o la "contribución" de las personas que han sido retributivas. (Véase figura 7) Ese marco de referencia que corresponde a los análisis hasta el año 2003 y que se recoge en la figura 7 puede extrapolarse perfectamente hasta nuestros días,

²⁶ Barton, D. (2012), "Capitalism...", ob. cit., p.6

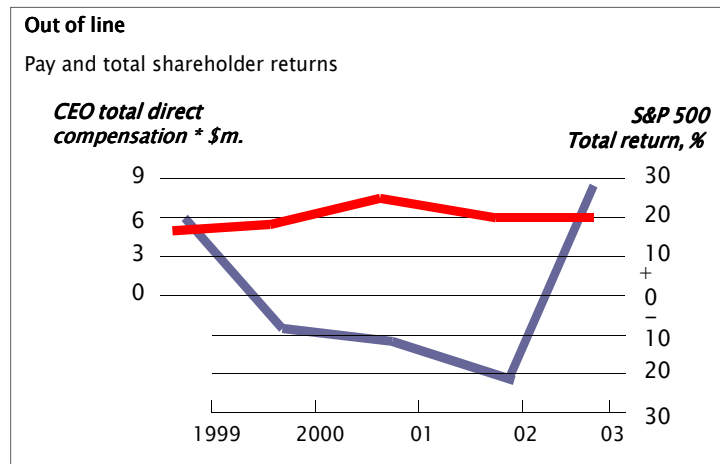


Figura 7

Lo que se ha recrudecido con la crisis financiera y económica es la pérdida de *confianza*. Esta relación de *confianza* es la clave, en cuanto a los valores para contribuir con los conocimientos e, incluso también en las propias "*dimensiones contractuales*" que exigen confianza de las partes con respecto al "todo", a la "empresa global", confianza que se ha desarrollado muy débilmente y más bien en carácter negativo, como puede verse en la figura número 8 para los Estados Unidos. La *confianza* es una de las piezas fundamentales de la crisis financiera y económica. O se recupera la *confianza*, o la "*cooperación*" entre las diferentes unidades del "*stakeholder*" de una economía no funcionarán y, consecuentemente, se producirán elevados costes y no se utilizarán adecuadamente los niveles disponibles de capacidades.

Y aquí es donde se genera un error básico en los propios planteamientos económicos que destaca de manera muy significativa *Buchanan*. Se refiere a que si solamente manejamos la dimensión de la columna izquierda del concepto de economía señalado y se considera que actuando sobre las macromagnitudes se van a conseguir los procesos de cambio buscados, se está cometiendo una equivocación.

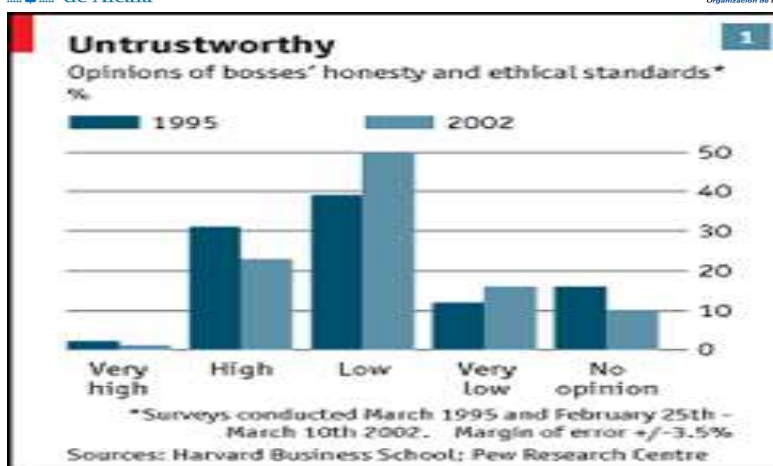


Figura 8

Lo que se tiene son personas y "ordenamiento de sociedad" que establecen normas legales o culturales que hacen imposible el funcionamiento de esa "cooperación de saberes" que facilita el que se utilicen eficientemente los recursos en un proceso empresarial económico y social:

*"Lamentablemente los economistas en general no han entendido que a posteriori quizás se pueden medir con aceptable exactitud no son precisamente magnitudes que se someten a un control directo o indirecto"*²⁷

Tanto la Sociedad, en su dimensión económica, pública y privada, como social, como en cada una de las instituciones que son los agentes que configuran la organización de esa "cooperación", está orientada a unos "objetivos finales" detrás de los cuales hay valores.

"Sistemas de valores" son valores de la sociedad, son los valores de ese "ordenamiento de sociedad" que definen el espacio dentro del cual entran en juego las relaciones entre los distintos agentes, tal como define Willgerodt:

*"Economía y política tienen objetivos detrás de los cuales hay valores... estos objetivos y los valores que los sustentan pueden como tales ser investigados, incluso cuando se rechacen, cuando se comporte de forma neutral o los reconozca. Se pueden examinar en su libertad de contradicción y en su realización y plantear alternativas"*²⁸

Quiere decir que los "cálculos económicos" que solamente descansan en los instrumentos internos, en los "objetivos instrumentales", que son los que analizan si los recursos utilizados son eficientes o no, son "cálculos económicos insuficientes" de una racionalidad restringida, ya que no definen correctamente el objetivo u objetivos a los cuales se debe orientar la "contribución". Estos "Cálculos económicos" erróneos corresponden a una visión "extractiva".

²⁷ Buchanan, J. citado por Weidemann, J. (2013), "Krisen Management...", ob. cit., p.3

²⁸ Willgerot, H. (2012), "Hans Willgerodt...", ob. cit., p.235

Esto es lo que lleva a los grandes errores y por ello un "estratega" tiene que asumir de manera muy correcta que la clave fundamental está más allá de los muros de una empresa²⁹ y que, consecuentemente, tienen que establecer esos "objetivos finales" para lo que se necesita *visión* y *liderazgo* para hacer compatible con la manera de entender de las personas, con sus valores, pues son las personas las que tienen que modificar sus *comportamientos*. Este es el orden, entre las diversas formas de organizar ese proceso de "cooperación", entre las personas e instituciones: es el de una economía de mercado societariamente responsable. Una economía de mercado es una de las formas de coordinar esa "cooperación" económico-social entre las personas. Tiene como función lograr el que la persona, como tal, pueda obtener de esa tarea, de esa misión, de esos recursos que tiene, una cobertura de sus necesidades vitales y culturales que estén dotadas de suficiente atractivo para asumir el *riesgo* y, por lo tanto, la consecuente *creatividad* y *responsabilidad* legitimizada siempre en la construcción del "bien común".

La construcción de estas "instituciones compartidas", la empresa, la Universidad, los hospitales, etc. deben tener como referencia, como la base de su legitimación para disponer de las compensaciones que le corresponden por su aportación a la Sociedad y a las instituciones. Consecuentemente esta manera de medir no es la "maximización de la cotización bursátil", sino es la *competencia*. Esto es, el "Principio Económico" de la competencia. Y aquí es importante señalar que no se está hablando solo de los "costes unitarios laborales", sino que se está hablando del desarrollo de las competencias que tienen las personas como potenciales, del desarrollo de esas competencias en las personas y en las instituciones, en este caso empresariales, públicas, privadas y sociales, en las cuales "cooperan" para dar una respuesta eficiente a ese conjunto, a generar "precios" relativos favorables.

"Competir" no es una cuestión de teoría de costes y de precios, "competir" es disponer de competencias que "cooperando" en formas organizativas eficientes como una "economía de mercado", para la que se deben dar las condiciones para que exista, para dar una respuesta más eficiente a las necesidades de una Sociedad.

Y aquí el *Estado* juega un papel decisivo con su no intromisión regulatoria que corresponde a los procesos, salvo circunstancias, sino al establecimiento de ese marco de referencia en que todos pueden tener abiertas las puertas para un proceso competitivo, consecuencia de sus competencias, a la hora de cooperar a la solución de los problemas y asegurar el desarrollo de las competencias: es el desarrollo de la persona y el valor de su contribución.

IV. EL ESTRATEGA Y SU MISIÓN EN LA EMPRESA: PROCESO Y SU ACCIÓN ECONÓMICO-SOCIAL

1. OBJETIVOS FINALES Y EXIGENCIAS AL ESTRATEGA

La figura del "estratega" en una economía dinámica supone asumir el *liderazgo* de forma que pueda orientar y sentar las bases para la coordinación entre el desarrollo empresarial, estratégicamente considerado, y los cambios dinámicos del propio entorno. Supone que el *estratega* es el que tiene que resolver el problema de *crear opinión* dentro de esa empresa de forma que plantee aquellas oportunidades vitales que permitan identificar a la empresa de tal forma que quede claro para todos los

²⁹ Kohler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.4

miembros de la misma cuáles son los "objetivos finales" de esa empresa, quienes los pretenden alcanzar y cuáles son las preferencias de nuestros clientes con respecto a las prestaciones.

El líder tiene la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones que permitan dar respuesta más eficiente y razonable a los cambios de ese entorno. Esa capacidad de *visión* significa marcar nuevas direcciones, consecuencia de la previsión de procesos de adaptación, de forma que permitan nuevas oportunidades estratégicas y que, al mismo tiempo, fuercen la comprensión en todos los miembros de la empresa sobre la situación de "competitividad". La elección debe realizarse de manera razonable de forma que permitan identificar a todos los miembros de esa empresa con la realidad con la que se van a encontrar. De esta forma se pueden ir estableciendo los puentes que esa persona traza con los distintos *stakeholders* de manera que queden claras cuáles son las ideas sobre el "core bussines" con todos y cada uno de ellos y cómo se realiza el proceso de adaptación en cuanto a las maneras de establecer opciones que lleven a un resultado eficiente.

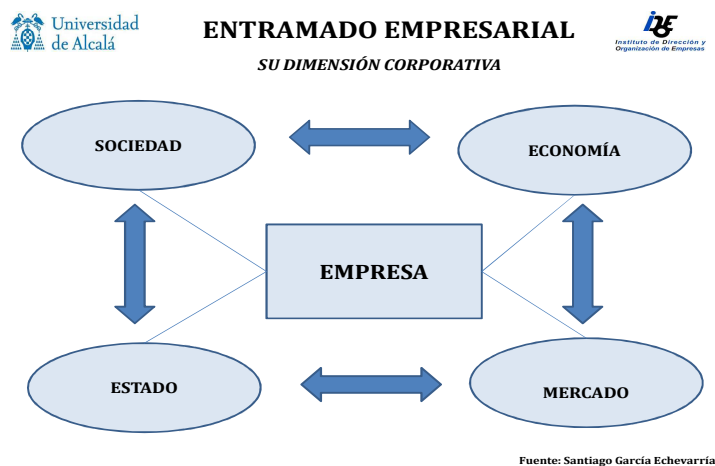


Figura 9

Para ello todo miembro de una empresa tiene que ser consciente del entramado en el que se encuentra. Como puede apreciarse en la figura 9 la empresa se encuentra, por una parte, en el contexto de dos grandes Instituciones: el *Estado*, por un lado, y el *Mercado*, por el otro. Si se consideran hoy los países occidentales con un papel del Estado en torno al 50% del PIB, el otro 50% involucra esta adaptación de la empresa, lo que dependerá estratégicamente de cuál sea esta relación entre *Estado* y *Mercado* como instrumentos para la realización de la acción económica y social. Este es el dilema en el cual se encuentran todas las estrategias actuales, ya que

*"Nos encontramos en medio de un debate sistémico. Se trata de la relación entre mercado y Estado. El vuelco intensificará el debate sobre la futura orientación económica y de la sociedad. Si queremos defender la economía social de mercado no debemos ser buscadores del Estado. Porque es el mercado el que crea bienestar en cuanto que hace posible que las personas logren su rendimiento"*³⁰

2. LOS SISTEMAS DE VALORES: FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

³⁰ Keitel, H.P. (2009), "El futuro...", ob. cit., p.1

Por otro lado, la empresa se encuentra implicada en una Sociedad en la que la dimensión societaria de la economía será cada vez más importante. La *dimensión societaria* de la economía va a establecer el marco de referencia en el cual esa empresa tiene que orientar y adaptar su estrategia. Dentro de este entorno que configura las claves de la acción del *estratega* tiene la empresa necesariamente que establecer su dinámica de cambio permanente, basándose en aquel "*sistema de valores*" en el que es posible disponer de la capacidad necesaria para la adaptación de cada uno de los miembros de esa empresa para actuar tomando decisiones y haciendo posible la sostenibilidad de esa empresa. Es por lo que

*"El sistema de valores de una empresa tiene que ser vivido y tiene que encontrarse permanentemente en el desarrollo. Tienen que fijarse las reglas del juego para todos los grupos de interés, y sobre todo, debe transmitirse a todo el personal, en toda su amplitud y profundidad, de una empresa. Lo que también implica que deban aplicarse las sanciones en el caso de una ruptura de las reglas de compliance"*³¹

Esta es la clave básica de la acción del *estratega*, del que tiene la capacidad de *liderar* en base a una determinada visión los procesos que corresponden tanto a la "*estrategia interna*" como a la "*externa*" de la compañía. Si una Institución no dispone de esos valores que hacen posible este proceso de adaptación a los cambios del entorno económico-societario, le va a ser muy difícil poder establecer opciones que marquen nuevas direcciones a la acción estratégica de la empresa. Y ello no le va a permitir disponer de la *credibilidad* asegurada que le permita actuar de manera consciente y poder enfatizar con las personas que tienen que realizar los procesos de adaptación. Es por lo que Keitel considera:

*"Yo estoy a favor de los valores. No me causa ningún pudor declararme en favor de valores y que de mi boca salga una palabra tal como decencia. Los valores de la decencia pertenecen a nuestra vida. En la construcción he aprendido lo que vale un apretón de manos"*³²

Lo que afirmado por el Presidente de la Federación Alemana de la Industria implica una clara respuesta, ya que en la dinámica del *estratega* tiene que tener detrás un conjunto de valores que identifique el contexto de la empresa que le permita cambiar de dirección y señalar, los "*Core Bussines*" que hasta ahora no han sido la clave.

Esto se manifiesta de manera muy clara en la afirmación del propio Expresidente de la República Federal Alemana al señalar que una empresa se encuentra en ese entramado que hemos señalado lo que define en los términos siguientes

*"Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... casi todos saben, cuánto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de lo "común" le falta a la empresa la base de su éxito"*³³

3. EL ESTRATEGA EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Esta es la definición de empresa que mejor se adapta, desde un punto de vista conceptual, a la realidad del *estratega*, o dicho en otros términos, corresponde, en el

³¹ Keitel, H. P. (2009), "El futuro...", ob. cit., p.1

³² Keitel, H.P. (2009), "El futuro...", ob. cit., p.2

³³ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.4

planteamiento de Rumelt, a que *"la tarea del líder, el estratega, es, por lo tanto, crear aquellas condiciones que le permita fomentar efectivamente el desarrollo de la empresa para tener un gran valor estratégico que permita implicar a todos en el esfuerzo"*³⁴

La clave de todo ello es, sin duda, lo que constituye el elemento nuclear de la actuación económica: la *cooperación*. Y aquí es donde verdaderamente surgen problemas en las *"Culturas empresariales"* que recientemente ha sido definidas por Grant como *"giver´s"* o *"taker´s"*; esto es, personas con valores que facilitan enormemente la *cooperación* y otras personas, que en su dimensión oportunista en su papel en esa comunidad, presentan grandes resistencias a una cooperación que haga posible el éxito empresarial: *"El éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa"*³⁵

Difícilmente podrá un *estratega* que tiene que transformar con un *fuerte liderazgo* si no dispone de una *visión* que sea capaz de imprimir a las personas implicadas en el sacrificio, el esfuerzo, el cambio que, al mismo tiempo, va a exigir un *empowerness* de las personas con esa *visión*. Su misión es descubrir aquellos factores críticos, en una determinada situación, y diseñar, al propio tiempo, aquel camino que le permita asumir con éxito la acción que le lleve al objetivo previsto.

Y ello requiere cada vez más entrar en ese debate dentro de una Cultura empresarial entre *"giver´s"* y *"taker´s"*, entre oportunistas y los que contribuyen a que esa coordinación de cambio sea viable hacia una nueva *visión* y un nuevo desarrollo estratégico conforme al entramado que hemos presentado, que tenga éxito:

"Como reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un sistema de valores empresariales, que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social."

*La asunción unívoca del pensamiento de una categoría mal entendida de shareholder ha llevado a todos los grupos de interés a un profundo debate que abarca la política social y de sociedad que exige a la empresa del futuro una actuación proactiva si no quiera tener a largo plazo daños significativos"*³⁶

Como puede apreciarse tiene que ver con el *concepto de empresa* y con la *dimensión social y societaria* en la cual está enmarcada en esa acción de liderazgo que implique una dinámica estratégica que garantice el éxito de esa empresa descubriendo nuevas oportunidades, no equivocándose en los *"objetivos finales"*, para alcanzar la estrategia y, por lo tanto, lograr el éxito de la misma.

V. PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DEL ESTRATEGA EN LA EMPRESA

1. LA DIMENSIÓN DIRECTIVA DEL ESTRATEGA

³⁴ Rumelt, R. (2011) "The perils...", ob. cit., p.5

³⁵ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

³⁶ Mirow, M. (2011), "Retos a la estrategia...", ob. cit., p.415

En una moderna gestión empresarial existen dos figuras claves que se diferencian en sus roles del resto del conjunto ejecutivo con claras exigencias:

- a. Disponer de una "*visión global*" no solamente de la empresa como tal, sino en su encaje en el entramado que antes se ha señalado societario-económico y también en la relación entre el *Estado* y *Mercado*, entre las dimensiones económicas, sociales y políticas, además de las que correspondan a las evoluciones sociológicas y psicológicas del conjunto de una sociedad y de mercados concretos.
- b. Estas dos figuras son las que corresponden, por un lado, al "*controller*", esto es, la persona que realiza el "*cálculo económico*", el análisis económico desde la perspectiva global de la empresa en su visión interna, en su estrategia y en la organización interna y en su adaptación cara al conjunto de su entorno.
- c. Y por otra, en su dimensión de futuro que es el "*estratega*", el que lidera no ya el mero "*cálculo económico estratégico*", sino el que lidera fundamentalmente esa dimensión que hemos señalado de los valores con los cuales va a poder encajar la "*cooperación*" de todos los miembros de esa compañía para realizar con éxito los procesos de cambio estratégico en su adaptación al entorno

Como puede apreciarse en la figura 10 el "*estratega*" asume el planteamiento estratégico de una empresa al evaluarlo y fijando la orientación de los negocios de la empresa en el contexto de esa sociedad y de su entorno. Se trata de evaluar estratégicamente esa empresa y su propia gestión interna con los dos soportes que se señalan:

- a. una parte corresponde al responsable del "*cálculo económico*" en ese contexto global, el "*controller*" y
- b. el responsable de la estrategia y de su capacidad de respuesta, el "*estratega*" dentro del espacio económico-societario.

CRITERIOS CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES
LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL COMO SISTEMA DE VALORES

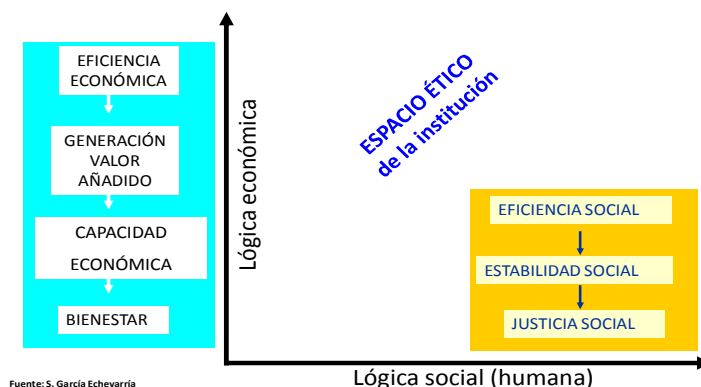


Figura 10

El "*estratega*" es el directivo que tiene que *visionar* a medio y largo plazo, muy en particular, todos los problemas de reasignación de recursos en torno a la *innovación*,

tanto técnica como económica y social, pero, al propio tiempo, tiene que impulsar la "acción" de manera que se produzca la realización de las oportunidades estratégicas de esa empresa.

Barton define este contexto compuesto por las siguientes características

- a. "As organization grow larger and more complex, leaders must work harder to stay in touch with the first line and view them selves as "chief reality testers"³⁷
- b. "Able to engage and collaborate across the private, public and social sector"³⁸
- c. "Leaders of governments and nongovernmental organization must likewise break out of their silos"
- d. "Issues such as infrastructure, unemployment, education or protecting the environment are too complex and interrelated to deal with in isolation". "Many of the leaders with whom we spoke said they have" learned the value of examining, their business decisions in a social and political custom"³⁹

Como se puede apreciar el problema consiste, en primer lugar, en establecer la relación del "todo" con las partes, en segundo lugar, el problema de *colaboración* de lo público-privado y lo *social* dado, como, anteriormente se ha señalado, que el segundo "stakeholder" es el gobierno y, en tercer lugar, el problema de cómo situarse en el contexto que va a condicionar el futuro de forma que todas las "acciones estratégicas" sean examinadas desde la dimensión tanto *política* como *social* y no solamente económica.

En este sentido recoge *Mirow* desde su larga experiencia señala:

*"Una empresa bien dirigida exigirá en el futuro mayor esfuerzo para que se formule su estrategia a nivel empresarial-global, de manera muy clara, sobre todo también, una y otra vez, para comunicarlo adecuadamente. Al propio tiempo, se debe tener el valor de delegar las decisiones de la actividad diaria al nivel de la dirección de las unidades de negocio. La "recentralización" de la estrategia empresarial, al mismo tiempo, que la descentralización de la dirección de los negocios, constituye la doble estrategia de una empresa avanzada del siglo XXI"*⁴⁰

Como puede deducirse la estrategia, corresponde, como señala *Barton*⁴¹ a la tarea de asumir la posición de la empresa en su entorno y, al mismo tiempo en el "todo", en lo "global", pero, al propio tiempo, también tiene que estar el "estratega" en las "partes". Es el "jefe de una realidad, en la cual tiene que moverse. Y dentro de esta realidad la persona y la institución constituyen los dos ejes fundamentales que marca ese espacio en el que puede desarrollarse y debe desarrollarse el "estratega" tal como se recoge en la figura número 11.

³⁷ Barton, D., Grant, A. y Horn, M. (2012), "Leading in the 21st Century...", ob. cit., p.15

³⁸ Barton, D., Grant, A. y Horn, M. (2012), "Leading in the 21st Century...", ob. cit., p.15

³⁹ Barton, D., Grant, A. y Horn, M. (2012), "Leading in the 21st Century...", ob. cit., p.15

⁴⁰ *Mirow*, M. (2011), "Retos a la Estrategia...", ob. cit., p.414

⁴¹ Barton, D., Grant, A. y Horn, M. (2012), "Leading in the 21st Century...", ob. cit., p.15



Figura 11

2. LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVO-INSTITUCIONAL

Por una parte el "estratega" tiene que asumir la dimensión económica, la eficiencia económica, función claramente también de la figura del "controller"; este más en el presente que en el futuro. Cara al futuro el "estratega" debe integrar la dimensión societaria que implica "lo político" y "lo social" dada las características del "stakeholder", lo que establece ese espacio dentro del cual se tienen que situar los "Core Business" y los cambios necesarios que permita a la empresa adaptarse de manera eficiente:

*"La persona y la institución se sitúan en el eje del proceso de dirección futuro implicando el desarrollo de un sistema de valores empresariales que permita la integración de la empresa en su entorno económico y social"*⁴²

La persona y la institución se disponen en el eje del proceso de dirección de una empresa y, por lo tanto, definen su "misión". Ello supone que la propuesta significativa para la posición corporativo-organizativa del "estratega" es la que permite hilvanar de manera permanente y, sin sobresaltos, la relación entre la dimensión estratégica, con la *identidad* de la empresa cara a su futuro, consecuencia de la *visión* para coordinar la orientación al proceso de cambio.

Se trata de que sea aceptada la orientación en la "organización descentralizada" de las decisiones en cuanto a un uso eficiente de los recursos, esto es, la problemática cada vez más significativa de la "reasignación" de recursos tanto materiales como, en particular, humanos, así como para el proceso en torno al desarrollo de nuevos potenciales con esas personas. Esto lo manifiesta claramente de su experiencia un político como Tony Blair al señalar que

*"Aprecio un hilo ininterrumpido entre el análisis conceptual de lo que es el problema, luego una orientación o dirección en la manera de resolverlo y luego una política específica"*⁴³

Consecuentemente la propuesta básica tanto del "controller" como la del "estratega" es la que corresponde a que esa dimensión que afecta a su entorno, en el entramado societario que hemos señalado, así como las dimensiones instrumentales del *Estado* y

⁴² Mirow, M. (2011), "Retos a la Estrategia...", ob. cit., p.403

⁴³ Blair, T. (2012), "Leading transformation..." ob. cit., p.11

el *Mercado* van a ser las que garanticen si esa visión permite distintas opciones, alternativas.

Y se trata de definir esa estrategia concreta que se pueda llevar a cabo. Sin esta relación con el entorno, en dónde se deben establecer los "*objetivos finales*" que se persiguen, va a ser imposible tener éxito en una empresa:

*"El éxito de un negocio depende de su relación con el mundo externo-proveedores, clientes potenciales y personal, activistas y legisladores. Las decisiones en todos los niveles de la actividad, desde el consejo hasta la planta de producción afecta a esta relación"*⁴⁴

Esta tarea va más allá de lo económico-financiero, sobre todo, cuando se trata de cambiar de unos comportamientos oportunistas, de una ética oportunista, hacia una "*ética económica*" orientada fundamentalmente a cubrir las necesidades satisfactoriamente de los distintos *stakeholders*. Esto es, de los clientes, proveedores, etc, cuestión que en una cultura, como anteriormente se ha señalado de "*taker's*" resulta de muy difícil realización. Esta es la función del "*estratega*", tal como se deduce de la exposición de Bowne

*"Pero muchas compañías no resaltan esta contribución. Internamente focalizan en aquello en lo que pueden obtener de la sociedad: recursos más baratos, precios más altos y regulaciones favorables"*⁴⁵

Esta diferencia cultural en lo que se ha llamado "*Hidden Dimensions*" constituye, sin duda, una de las preocupaciones fundamentales que debe asumir el "*estratega*" en los momentos actuales, lo que facilita una mayor oportunidad para dar una respuesta más eficiente para las empresas:

*"Aquellas compañías que tienen éxito en el desarrollo de unas relaciones interesantes con el mundo externo piensan de manera muy diferente: se autodefinen ellas mismas por lo que ellas contribuyen. Esta interpretación no significa que cambien su objetivo; significa que hay que ser explícito en cuanto a cómo realizar el propósito de beneficiar a la sociedad"*⁴⁶

El éxito, por lo tanto, y la consiguiente propuesta es cómo se consigue integrar a los miembros del "*stakeholder*" en el contexto de la definición de la "*contribución*" de esa empresa a la Sociedad, a los "*stakeholders*", y de esta manera reducir de forma sistemática los "*costes de coordinación*" con la empresa, facilitando la *cooperación*, lo que vienen a reflejar una actuación y comportamiento del "*estratega*" definido en los términos siguiente:

*"Lo cual requiere integrar los compromisos externos de manera muy significativa en cada una de las partes de la actividad definiendo con qué contribuyen a la sociedad, conociendo sus stakeholders, comprometiéndose radicalmente con ellos y aplicando un management world-class"*⁴⁷

Barton señala, con acierto, que las oportunidades actuales para un "*Líder estratégico*" suponen, por lo tanto, una gran oportunidad para realizarlas en

⁴⁴ Browne, J. y Nutell, R. (2013), "Beyond Corporate...", ob. cit., pp.2

⁴⁵ Browne, J. y Nutell, R. (2013), "Beyond Corporate...", ob. cit., pp.2-3

⁴⁶ Browne, J. y Nutell, R. (2013), "Beyond Corporate...", ob. cit., pp.3

⁴⁷ Browne, J. y Nutell, R. (2013), "Beyond Corporate social responsibility...", ob. cit., p.6

"Large organisations –if led well- can do more for more people than they have at any other moment in history"⁴⁸

Matizando el planteamiento reflejado en la figura en la figura 11 puede afirmarse que el cambio de una "concepción estratégica" y el papel del "estratega" desde una gestión tradicional a una dirección estratégica implica este acoplamiento entre lo que constituye la Sociedad, el entorno y el contexto interno de esa corporación al objeto de poder realizar, de manera eficiente, la reasignación de recursos dentro de una compañía y con ello contribuir a un desarrollo de las personas y de las organizaciones tanto interna como externamente.

VI. CONCLUSIONES

1. La globalización y su largo alcance en todas las empresas junto a la creciente complejidad de los entornos empresariales, tanto societario como políticos y económicos ha impuesto procesos de cambio permanentes.
Y no solo eso, sino que de una orientación predominantemente interna de la estrategia se ha pasado a una nueva orientación externa. Y no solo afecta a las dimensiones económicas o de mercado como ha sido hasta hace poco, sino que el impacto de los cambios societarios, políticos y sociales obliga a otro tipo de "cálculo económico" en la estrategia. La *interdisciplinaridad* junto al peso definitivo de "lo global", como base del pensamiento estratégico, se han instalado en el pensamiento estratégico.
2. Lo que implica otras dimensiones al directivo responsable de la estrategia. Se habla del "estratega" del directivo capaz de aglutinar esa dimensión global de lo que es y de lo que se quiere que sea la empresa en los diferentes contextos societarios en los que se desarrolla. Pero además el "estratega" debe saber "mover montañas", esto es, convencer a las "partes", a cada persona implicada en los procesos de cambio y de transformación para que "contribuya" al cambio. El "estratega" debe situarse en la "Globalidad" societaria del entorno empresarial como en todas y cada una de las líneas de negocio. Es la "voz y el espíritu" del cambio que incide, opera y se realiza en la "línea" operativa
3. El "estratega" ya no es un mero colector de información técnica, económica y social que evalúa proyectos a futuro, o la adaptación técnico-económica de las empresas, sino que parten de la Sociedad, de su evolución societario-política, económico-social, tecnológico-medioambiental, jurídico-normativo, entre otros, trata de identificar la empresa en su "todo" y en sus "partes" para discutir lo que "se quiere ser". Tales funciones de todos los planteamientos clásicos y busca asumir la creciente complejidad de la Sociedad para evaluar, definir, cuáles pueden ser los "core business" del mañana .
4. Pero el "estratega" tiene que ver con "personas", que tienen que asumir el cambio, que tienen que "contribuir" a la transformación y que tienen que asumir personalmente "costes" y "utilidades" del cambio. El éxito del

⁴⁸ Barton, D. y Horn, M (2012), "Leading...", ob. cit., p.17

"*estratega*" es configurar una "*cultura de liderazgo*", de "*giver's*", con todas sensibilidades para colmar con éxito el proceso de cambio, que supone como mantener bajo una "identidad empresarial" profundos procesos de cambio en su "*core bussines*" que le permita responder a las necesidades de la Sociedad en todas sus dimensiones

5. La configuración y mantenimiento de un "*sistema de valores*" que integre la cultura identitaria de la empresa y de la propia sociedad constituye su tarea primordial, ya que, en otro caso, no será posible acertar con el cambio estratégico.

El CEO de la empresa necesita al "*estratega*" de la misma como base para su orientación y, en particular, para poder definir la "*dimensión societaria actual*" y la "*visión*" de lo que se quiere ser conjuntando valores, capacidades y estilos de liderazgo capaces de integrar las personas con una implícita garantía de identificación y de asegurar su futuro vía valores

6. El "*estratega*" debe disponer de un fuerte liderazgo, asumir la vivencia de los procesos de cambio, "*pertenecer*" a la línea y a los operadores de la estrategia real, pero en el contexto global, que le facilite el diálogo con los "*stakeholders*", de todos y cada módulo de la red organizativa y generar creatividad y confianza entre las personas implicadas directa o indirectamente.

El CEO y el "*estratega*" constituyen lo que hasta ahora ha sido el CEO y el Financiero. El "*estratega*" es la persona, con gran capacidad interdisciplinar, para entender las dimensiones de cambio de la sociedad y el valor y las características que deben tener los "*core business*", en este momento, para facilitar los procesos de adaptación y cambio. Es el integrador de la "*visión*" global con la transferencia a las partes de la comprensión y asunción del proceso de cambio.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Ackermann, J. (2012), "Leaders in Leadership", en: "Leading in the 21st Century", ed. por Barton, D., Grant, A. y Horn, M., McKindsey Quaterly

Barton, D. (2011), "Capitalism for the long term", en: HBR 3/2011

Barton, D., Grant, A. y Horn, M. (2012), "Leading in the 21st century...", en: McKindsey Quaterly, junio 2012, Nueva York

Blair, T. (2012), "Leading transformation in the 21st Century", en: Government Designed for New Times", McKindsey

Browne, J. y Nutall, R. (2013), "Beyond corporate social responsibility: integrated external engagement", en: McKindsey, marzo 2013, Nueva York.

Buchanan, J. (2009) citado por Weidmann, J. (2013), "Krisen Management und Ordnungspolitik", Deutsche Bundesbank, núm.8, 13 febrero 2013

Coase, R. H. (1937), "The nature of the firm", en: Economic, vol.4, Núm.16

Davis, I. (2005), "The biggest contract", en: The Economist, Núm.27, 26 de Mayo 2005

- García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario" (en imprenta)
- Goshal, S. (2009), "Sumatra Goshal", en: The Economist, 29 Mayo 2009
- Grant, A. (2013), "Givers take all: the hidden dimensión of corporate culture", en: McKindsey Quaterly, abril 2013, New York
- Gutenberg, E. (1951), "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", "Fundamentación de la Economía de la Empresa", 1º ed. Tomo I.
- Gutenberg, E. (1956), "Einführung in der Betriebswirtschaftliche", 1ª ed., Wiesbaden (Versión castellano), Gabler Vlg., "Introducción a la Economía de la Empresa", 1ª ed. Ediciones Deusto
- Keitel, H.P. (2008), "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: Documentos a Debate núm.26/2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- Keitel, H.P. (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en: Documentos a Debate, núm.29/2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, Núm.5/2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Mirow, M. (2011), "Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI: la empresa en el dominio de la complejidad", ed. Cinca, Madrid.
- Montgomery, C. A. (2012), "How stratgists lead", McKindsey Quaterly, Julio 2012
- Montgomery, C. A. (2012), "The strategist: Be the leader your Business Needs", Harper Collins, New York
- Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1993), "Estrategia Empresarial-Como implementar la estrategia en la empresa", Díaz Santos, Madrid
- Rumelt, R. (2011), "The perils of bad strategy", en: McKindsey Quaterly, junio 2011
- Storbeck, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin mit vielen Baustellen", en: Handelsblatt, 23 de Enero 2012
- The Economist (2012), "Academic View. Understimating risk", Diciembre 2012
- Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ed. Unión Editorial, Madrid
- Willgerodt, H., en Watrin (2012), "Hans Willgerodt (1924-2012) sein Beitrag zur Ordnungspolitik, en Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, año 61/2012/núm.3. p.235