



La relación dinámica entre estrategia y cultura

Héctor Infer,

Socio Director de TRANSFORM ACTION.

Uno de los padres de la Planeación Estratégica, Alfred D. Chandler (1918-2007), luego de realizar un estudio entre grandes corporaciones americanas como Du Pont, General Motors y Sears Roebuck, desde 1920 en adelante, escribió "Strategy and Structure". Publicado en 1967, este libro definió que había cuatro estrategias básicas de crecimiento que normalmente son utilizadas en forma secuencial por las organizaciones para asegurar su supervivencia: 1) Expansión en Volumen; 2) Dispersión Geográfica, 3) Integración Vertical y 4) Diversificación de productos/servicios.

Chandler fue el primero en argumentar y probar que es indispensable que exista una correspondencia entre la estrategia de negocio y la estructura de la organización, para asegurar que la estrategia se ponga en práctica. Apoyó su razonamiento con ejemplos militares: en una estrategia terrestre ofensiva, la estructura de ataque probablemente será los tanques por delante, luego la artillería y al final la infantería. Por el contrario, si tengo una estrategia defensiva, probablemente deba hacer lo opuesto.

Actualmente, sabemos que la estructura de la organización, junto con los valores y comportamientos de sus integrantes, constituyen lo que llamamos Cultura de la organización; es decir, el mapa colectivo desde el cual la organización percibe, comprende y actúa en su mercado. Tiene cierta lógica que la estrategia preceda a la cultura. Si lo pensamos, ¿cómo puede definirse una cultura organizativa si no se ha definido una estrategia de negocio? Sin embargo, en nuestra experiencia práctica trabajando con las organizaciones no es tan sencillo actualizar primero la estrategia de la empresa y luego alinear la cultura de la organización. ¿Por qué no resulta tan sencillo?

■ Porque en la vida real, estrategia (qué y para qué) y cultura (desde dónde y cómo) forman un todo coherente, están íntimamente ligadas y son interdependientes.

■ Porque las organizaciones son "organismos vivientes" que funcionan como comunidades de personas enfocadas, en forma consciente e inconsciente, en la satisfacción de necesidades existenciales (*Modelo CTT de Barrett Values Centre y Modelo Personajes Laborales de Transform Action*).

■ Porque las organizaciones operan desde valores y comportamientos que se han configurado a lo largo del tiempo cómo "hábitos culturales" útiles para perpetuar su "status quo".

Cuando se emplea un enfoque convencional -lineal y mecanicista- de reflexión estratégica, se analizan los escenarios de negocio de manera simplificada y se suele llegar a una conclusión lógica causal: si la estrategia está desactualizada, debemos reenfocar la cultura de la organización hacia nuevos objetivos estratégicos.

La Dirección "ordena y/o encarga el cambio" y cuando considera que ciertos integrantes de la estructura organizativa se resisten a alinearse con la nueva estrategia, se deshace de quienes "bloquean" el proceso y los sustituye por "personas providenciales" externas o de la misma organización. Esta fórmula es extremadamente desgastante porque después de una serie de intentos fallidos, ante la desconfianza y la resistencia generalizada en áreas de la organización, los equipos de la organización pueden tardar años en volver a integrarse y mucho tiempo para retomar el "buen camino" para asegurar su supervivencia, su crecimiento y su sostenibilidad. Algunas organizaciones mueren en el intento o son adquiridas por otras empresas.

En un mundo cambiante y dinámico, las organizaciones exitosas y duraderas conciben el cambio como algo natural y positivo)

■ **El enfoque convencional** -desde la mirada de los Gestores Práctico y Experto (*)- suele generar ideas extraordinarias y muy inteligentes. Es como cuando alguien nos ofrece las mejores semillas, enriquecidas y mejoradas, listas para plantarse y obtener los mejores frutos. Pero finalmente, si la tierra (la cultura de la organización) está congelada, o no preparada para las semillas, éstas serán infértiles.

■ **El enfoque evolutivo** -desde la mirada de los Líderes Mentor y Sabio (*)- no empieza por encontrar las semillas, que son muy importantes, pero que no son la primera etapa de un Proceso de Transformación.

Para crear adhesión y compromiso en la organización primero es necesario preparar la tierra, arándola, abonándola, regándola y luego sembrar las semillas escogidas, con una probabilidad de éxito mucho mayor.

El enfoque evolutivo propone que el talento de la organización se aproveche y que la gente clave debe participar activamente para desarrollar un sentido de propiedad de la nueva mirada estratégica y sus implicaciones sobre la cultura de la organización. La secuencia convencional “primero estrategia, luego estructura”, es demasiado desarticulada. No se puede enfocar el proceso como “primero la función y luego la forma” porque una organización es un organismo vivo en el que “función y forma” están interconectadas y son interdependientes.

Desde este enfoque evolutivo, la actualización de la estrategia y la consiguiente alineación de la cultura de la organización se llevan a cabo mediante un esquema dinámico y gradual que se implementa mediante un proceso que se inicia con dos acciones:

■ Una reflexión estratégica para reformular/ actualizar la Misión, la Visión y los Valores de la organización.

■ Convocar a personas clave de la organización para que profundicen en la

estrategia, reformulando/actualizando Misión, la Visión y los Valores de las áreas funcionales de la organización. Esta definición formula “la nueva razón de ser” de la empresa y su organización en el lenguaje de los Líderes Mentor y Visionario (*).

A partir de estas dos acciones, es posible reformular las Áreas Clave de Resultado de la empresa y definir (1) Indicadores Clave de Performance y (2) Factores Críticos de Éxito (valores y comportamientos) para cada una de las áreas funcionales de la organización.

A continuación, se convoca a equipos de las diferentes áreas para elaborar Planes de Acción y alinear la Cultura de la organización con la estrategia de negocio. Este proceso se inicia con tres acciones:

■ Los equipos de las áreas funcionales, elaboran planes de acción para alinear la gestión de áreas y funciones con la nueva estrategia de negocio.

■ Los planes de acción son validados por el Equipo de Dirección y durante su puesta en práctica, se siguen ajustando detalles de la estrategia y la Cultura en base a criterios de contribución a (1) la Misión, Visión y Valores corporativos y (2) Áreas Clave de Resultados.

■ Este Proceso de Transformación se gestiona como un “Cambio Cultural Tutorizado” que se realiza con y a través de integrantes clave de la organización.

Cualquiera que haya tenido la experiencia de firmar un contrato sabe que no suelen escribirse “a la primera”, en la realidad se reescriben. Primero se hace un borrador, se negocia, se prepara un segundo borrador, se ajusta, se prepara un tercero y probablemente el cuarto o quinto será el contrato que se firma por las partes. Es un proceso donde se van adecuando la forma y el contenido.

Estos dos factores son interdependientes.

Las organizaciones deben acostumbrarse a la gestión del cambio como una forma de vida y sus líderes deben asumir la gestión positiva del cambio cultural como su mayor contribución a la empresa)

En un mundo cambiante y dinámico, las organizaciones exitosas y duraderas conciben el cambio como algo natural y positivo. Otras organizaciones que no se han atrevido a cambiar su cultura durante años, cuando por fin lo hacen, entran en modo “cambiar o morir” y hacen un gran cambio cultural que genera un tremendo trastorno para su gente. En este entorno debemos reinventarnos para dar respuestas ágiles a las oportunidades y amenazas que se presentan en nuestros mercados. Esto implica estar dispuestos a cambiar aspectos de la Cultura organizativa consecuentemente (cada 6 meses en algunos mercados).

Esto es lo que las organizaciones necesitan. Mantenerse continuamente en movimiento, adaptándose y cambiando hacia donde quieren ir.

Las organizaciones deben acostumbrarse a la gestión del cambio como una forma de vida y sus líderes deben asumir la gestión positiva del Cambio Cultural como su mayor contribución a la empresa.

Para poder hacerlo, sus directivos deben identificar dónde se sitúan las personas frente al cambio:

■ **PIONEROS:** Impulsan los cambios porque los ven como oportunidades de crear riqueza en su propia organización, en los grupos de interés de su comunidad y en la sociedad.

■ **ALQUIMISTAS:** Se implican en los cambios porque creen que son oportunidades para innovar, reinventarse y renovar a su organización.

■ **COLONOS:** Resisten los cambios porque creen que amenazan lo que han conseguido en

su situación de trabajo (Territorio, Relaciones y Poder).

Luego, asignan roles a las personas para que se apoyen entre sí durante el proceso de cambio cultural:

■ Los *Pioneros* actúan como Patrocinadores del Cambio, *impulsando los cambios culturales y enfocándolos en el logro de objetivos estratégicos de la empresa.*

■ Los *Alquimistas* actúan como Facilitadores del Cambio, *haciendo posible el cambio de valores y comportamientos culturales en sus equipos.*

■ Los *Colonos* son tutorizados por los Patrocinadores y Facilitadores para “pasar del miedo a la confianza”, poniendo *en práctica nuevos valores y comportamientos culturales.*

Finalmente, los Líderes Multifocales redefinen la Visión y la Misión de la empresa con un enfoque más amplio, que identifica más oportunidades de negocio en los mercados en los que opera la empresa. Esta visión de abundancia genera:

- Compromiso en los *Pioneros*.
- Ilusión en los *Alquimistas*.
- Confianza en los *Colonos*.

Los *Líderes Multifocales* saben cómo implementar los cambios culturales sin crear conmoción, logrando que sean vistos como algo bueno y natural, dotándolos de un significado de oportunidad en vez de amenaza.)

(*) *Estilos de liderazgo. Líderes Multifocales.* Richard Barrett en su libro “*The New Leadership Paradigm*”. Adaptación por Héctor Infer.

Septiembre de 2011. Cultura y Resultados. *El Líder Multifocal.* Héctor Infer.

Información elaborada por:

