

Autor: MORCILLO, P. e
FERNÁNDEZ AGUADO, J.
Ano: 2002
Título: *Nuevas claves para la
dirección estratégica*
Lugar: Barcelona
Editorial: Ariel Economía

Esta obra é un compendio de varios traballos presentados por diversos profesores de dez universidades españolas e organizacións especializadas arredor dun tema, a dirección estratéxica. O seu contido está estruturado en catorce aportacións nas que se recollen a maioría dos modelos de toma de decisións propios da alta dirección de empresas ou organizacións. Esta xorde a mediados dos anos setenta como unha evolución da disciplina académica, que centrará a súa formación non unicamente na política da empresa, senón tamén nas variables do contorno, e de xeito particular, nas que teñen que ver coa competencia nos mercados.

A obra fai un longo percorrido polas diversas dimensións que configuran a dirección estratéxica, sinalando elementos que poden xerar os procesos estratéxicos da empresa, poñendo de manifesto a maior preocupación cidadá pola temática dende o marco socio-institucional da Unión Europea, en xeral, e de España, en particular. Sabedores de que as estratexias empresariais non se dan no baleiro, senón

nun contorno institucional concreto, xa sexa o mercado ou o sistema xurídico-xudicial, as institucións tenden a reducir os custos contractuais mediante o cumprimento das obrigas do mercado, a vía xurídica de contratos estándares e o mecanismo de autocontrol.

Neste proceso é fundamental o deseño, que precisa ter en conta os requerimentos do cliente, planificando un produto de calidade para evitar realizar modificacións posteriores do bosquejo orixinal. Evítanse así perdas de tempo ligadas ao redeseño do produto co fin de adaptalo ás necesidades de consumidor. A dirección estratéxica implica xestionar de maneira eficiente o tempo de desenvolvemento dos produtos e servizos a ofertar. É relevante destacar o papel fundamental do coñecemento nos procesos creadores de valor e na reconfiguración do concepto de empresa e de estratexia. Cómpre revisar a teoría dos recursos e capacidades, para rematar demostrando dende planos teóricos e prácticos, como dinamizar a concepción estratéxica da empresa a través dun determi-

nado modelo de dirección baseada no coñecemento. Isto é, en determinadas capacidades que o poñen en acción, e grazas ás que a empresa creará e desenvolverá un capital intelectual representativo do valor recoñecido e integrado na organización. Ponse de manifesto a importancia que acada o enfoque baseado no coñecemento, como unha nova perspectiva paradigmática, que permite explicar procesos de creación de valor, de estrutura, de comportamento da sociedade moderna e de economía do noso tempo. De modo que cobran relevancia neste planteamento, as competencias dinámicas que rexeneran o potencial cognitivo da organización, orientado á creación de competencias esenciais e idiosincrásicas para a empresa.

A análise estratéxica convencional acaba perdendo apoio empírico a teor das diferenzas de resultados nados das características da estrutura da industria. Este erro favorece o novo enfoque teórico, baseado nas competencias que reconducen o interese polos factores determinantes do desenvolvemento cara a uns elementos internos á organización, de natureza principalmente intanxible, que se considera a base fundamental para a consecución de vantaxes competitivas sostibles e de rendas económicas, así como o eixe central da estratexia empresarial. O simple balance financeiro é notoriamente inaxeitado porque descoida os recursos intanxibles e

as habilidades baseadas nas persoas, probablemente os activos estratéxicos máis importantes de toda empresa (Morcillo e Fernández, 2002, p. 118).

De acordo co concepto de Aaker (1989), os recursos son aquilo que se ten, fronte ás capacidades que son aquilo que se fai, o saber facer da organización e dos seus integrantes. Os recursos intanxibles son as formas de coñecemento explícitas, mentres que as capacidades representan a dimensión técnica do coñecemento tácito ou “saber facer”, e as competencias a dimensión cognitiva (valores, ideas e modelos mentais) do coñecemento tácito (Morcillo e Fernández, 2002, p. 145).

Deste modo, a dirección estratéxica relacionarase tanto co establecemento de obxectivos e metas para a organización, como coa consecución do mantemento dunha serie de relacións entre o sistema empresarial e o ambiente. Orientará as actuacións a medio e a longo prazo, seleccionará e formará persoas motivadas e capaces de promover o cambio, baseándose nunha estrutura interna dinámica e flexible que garanta o rendemento futuro esperado. En resumo, os elementos da dirección estratéxica son, propiamente, a análise estratéxica (sinalar a misión, fixar a intención e facer o diagnóstico interno e externo), a elección das tácticas nos diversos niveis da organización (funcional, de negocio ou global), a súa implantación (concretar nos plans de acción, as actuacións que se van facer,

en que momento, con que metodoloxía, con quen e con que recursos) e control ou avaliación.

Dende o punto de vista dos modelos estratéxicos, a planificación enfócase cara a dous aspectos: o exterior da empresa, considerando a estratexia como o resultado dun proceso racional de carácter normativo e interior, a teoría dos recursos que fai fincapé naquilo que a empresa domina.

Outro paradigma que se recolle neste traballo, e que cabe considerar, é o antropomórfico. Este afronta as imperfeccións da organización, do mesmo xeito que os defectos das persoas coas que traballamos, e as propias deficiencias persoais, como un posible e válido esquema conceptual. Esta visión tenta acadar o equilibrio no deseño estratéxico entre a utopía e un realismo excesivamente simple.

Dende un novo marco conceptual da economía, o modelo Delta busca axudarlles aos xerentes na articulación e implementación de estratexias corporativas e empresariais eficientes, desenvolvendo metodoloxías e marcos conceptuais que dean resposta ás novas tecnoloxías relacionadas co comercio electrónico e cos negocios electrónicos.

Dentro do deseño organizativo proposto, tamén cabe reflectir a importancia dos acordos de cooperación, por seren estes o elemento esencial das alianzas estratéxicas entre empresas. Os principais enfoques son: o económi-

co (cooperación como forma híbrida entre mercado e empresa, estruturas de goberno dos acordos de cooperación); o sociolóxico (teoría da dependencia de recursos para explicar as relacións interorganizativas de entidades públicas), dirección estratéxica (xestión de alianzas e acordos de cooperación entre empresas); e a Teoría da organización (deseño organizativo dos acordos de cooperación). Para que os acordos de cooperación cheguen a bo termo, deben desenvolverse desde diversos enfoques, contando coa participación e a implicación de todos os socios no procesamento da información, que facilite a análise dos problemas de coordinación entre os socios dunha alianza a través das relacións interorganizativas.

Desde unha perspectiva máis global, hai que dicir, que desta publicación dedúcese que cantas máis competencias a empresa sexa quen de acumular nos seus fondos –capacidade de aprender e facerse co control das novas capacidades inherentes ao oficio elixido–, máis coherente e consistente será a estratexia empresarial. Sendo conscientes da presión competitiva e das posibilidades que ofrecen as tecnoloxías da información e as esixencias de resultados dos accionistas, as empresas tratarán de mellorar ou reconfigurar as súas actividades mediante a reorganización das súas divisións e stafs con cambios organizativos en busca dunha organización máis flexible e capaz de contestar con

rapidez aos constantes cambios dun contorno cada vez máis dinámico.

Este volume aporta unha visión ampla dos diferentes modelos de xestión estratéxica que se veñen empregando en diferentes organizacións. Neste sentido pode ser interesante ver a posibilidade de aplicarlos á xestión educativa.

Se ben, este pode ser un libro recomendado para as materias relacionadas coa xestión educativa, entendemos que pola súa orientación economicista e xerencial, resulta bastante complicado e confuso para aquelas persoas que non teñen unha relativa formación e coñecemento en xestión económica e empresarial.

María Esther Olveira Olveira
Universidade de Santiago de Compostela