

TEMA 8. Puesta en práctica y control de la estrategia

8.1. Liderazgo estratégico

8.2. Diseño organizativo

8.3. Incentivos y sistemas de control estratégico

8.4. Gobierno corporativo

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Edificio departamental. 1ª planta. Despacho 12
Tfno 985103919

esfernan@uniovi.es

www.esfernan.es

2023/2024

Universidad de Oviedo

8.1. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Liderazgo: capacidad para conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento con objeto de responder con mayor efectividad a las exigencias del entorno (Goleman, 2000).

Kotter

Actividad	Jefe	Líder
Creación de un programa	Planificación y asignación de un presupuesto. Fijar los pasos y cronogramas detallados para lograr los resultados necesarios y asignar luego los recursos necesarios para conseguirlo.	Crear una visión de futuro, muchas veces lejano, así como las estrategias precisas para producir los cambios necesarios para hacer realidad dicha visión. Marcar el rumbo .
Desarrollo de una red humana para cumplir el programa	Organización y contratación de personal. Establecer una estructura para cumplir con lo que exige el plan, dotar a dicha estructura de personas, delegar responsabilidades y autoridad para llevar adelante el plan, aportar políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal y establecer métodos o sistemas para controlar la puesta en práctica.	Coordinar al personal. Comunicar el rumbo marcado, por medio de palabras y actos, a todos aquellos cuya colaboración pueda necesitarse, con objeto de influir sobre la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
Ejecución	Control y solución de problemas. Supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan, identificar las desviaciones que puedan producirse y llevar a cabo luego la necesaria planificación y organización para resolverlas.	Motivar e inspirar. Revitalizar las energías del personal para superar los obstáculos de tipo político, burocrático y de disponibilidad de recursos y conseguir el cambio satisfaciendo las necesidades humanas más básicas, pero no siempre atendidas.
Resultados	Permite una cierta capacidad de pronóstico y de orden y cuenta con el potencial para producir de forma continuada los resultados básicos que esperan todos los grupos de interés (por ejemplo, la puntualidad para los clientes y el cumplimiento de los presupuestos para los accionistas)	Consigue el cambio , a veces de forma drástica, y tiene potencial para producir cambios muy valiosos (por ejemplos, nuevos productos que el cliente desea, nuevos sistemas de relaciones laborales que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa)

FACTORES DESCUBIERTOS POR GOOGLE PARA LIDERAR UN PUESTO GERENCIAL, DEL MÁS AL MENOS IMPORTANTE, JUNTO CON UNA DESCRIPCIÓN DE SU SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA.

- * ***Ser un buen mentor*** (proporcionar retroalimentación específica y tener encuentros frecuentes y personales con los empleados; ofrecerles soluciones a la medida de las fortalezas de cada uno de ellos).
- * ***Empoderar a los miembros del equipo y no microadministrar*** (dar a los empleados la oportunidad de afrontar los problemas por sí mismos, pero mantenerse cerca para ofrecerles asesoramiento).
- * ***Expresar interés por el éxito y bienestar personal de los miembros del equipo*** (hacer que los nuevos miembros del equipo se sientan bienvenidos y esforzarse por conocer a los empleados como individuos).
- * ***Ser muy productivos y estar orientados a resultados*** (enfocarse en contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando los obstáculos).
- * ***Ser un buen comunicador y escuchar al equipo*** (aprender a escuchar y a compartir información; fomentar el diálogo abierto y prestar atención a las preocupaciones del equipo).
- * ***Contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo*** (tener en cuenta los esfuerzos que hacen los empleados, de manera que se den cuenta de que su arduo trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo; apreciar el esfuerzo de los empleados y reconocerlo públicamente).
- * ***Tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo*** (dirigir el equipo, pero permitir que todos sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro de la visión colectiva).
- * ***Contar con importantes competencias técnicas para poder asesorar al equipo*** (comprender los desafíos que enfrenta el equipo y ser capaz de ayudar a sus integrantes a resolver los problemas).

8.2. DISEÑO ORGANIZATIVO

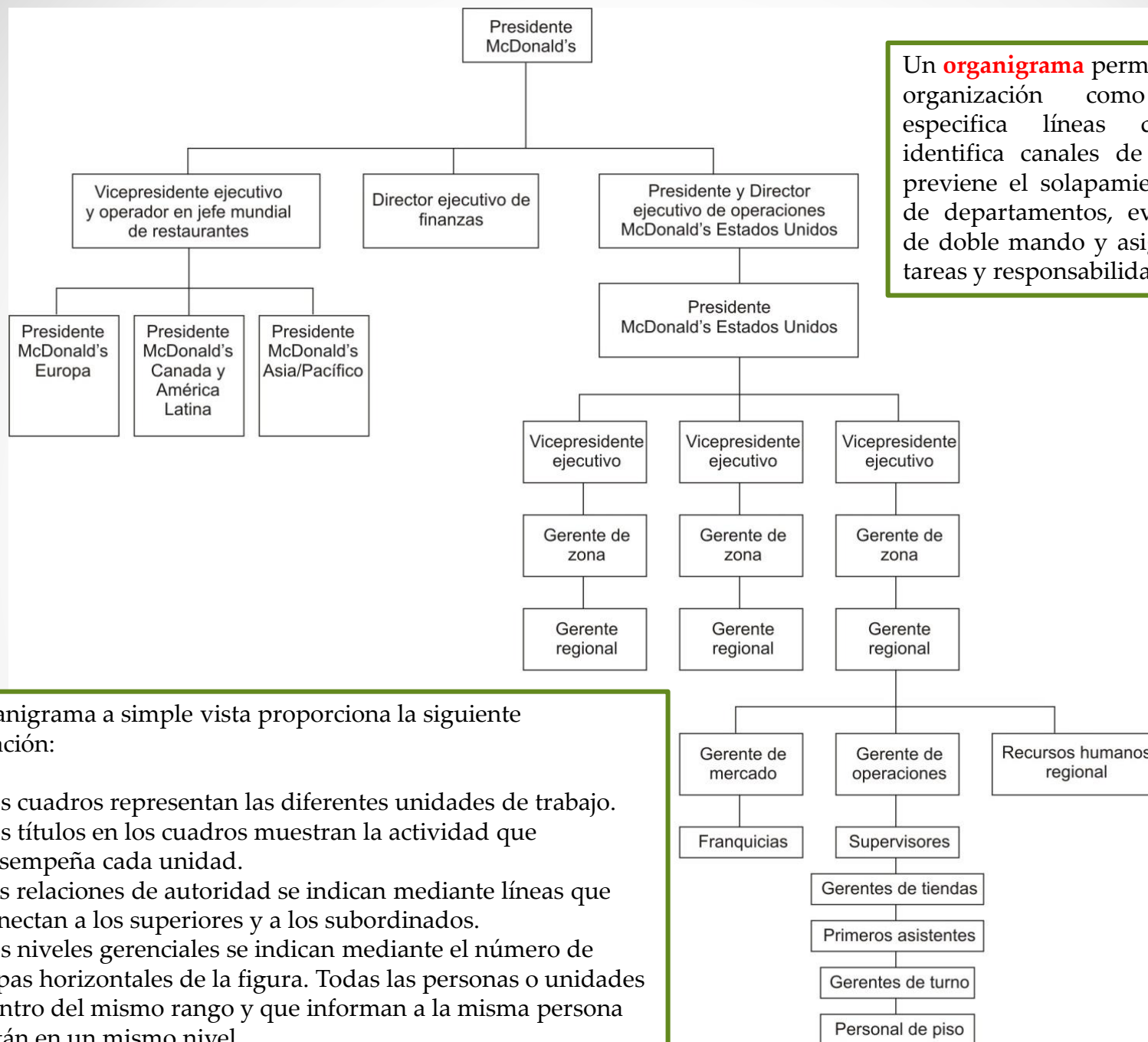
Una organización es un conjunto de personas que coordinadas de forma racional persigue un objetivo explícito común, mediante la división del trabajo y de las funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Es el resultado de la división del trabajo entre los miembros de la organización y del establecimiento de los mecanismos de coordinación para integrar el trabajo de aquellos.

Las características básicas de la organización se describen en el organigrama: una imagen formada por cuadros y líneas que básicamente representan los puestos de trabajo y las relaciones de dependencia

Estructura sigue a la estrategia

Diseño estructura organizativa

- I. Diferenciación vertical
- II. Diferenciación horizontal
- III. Integración organizativa



I. DIFERENCIACIÓN VERTICAL

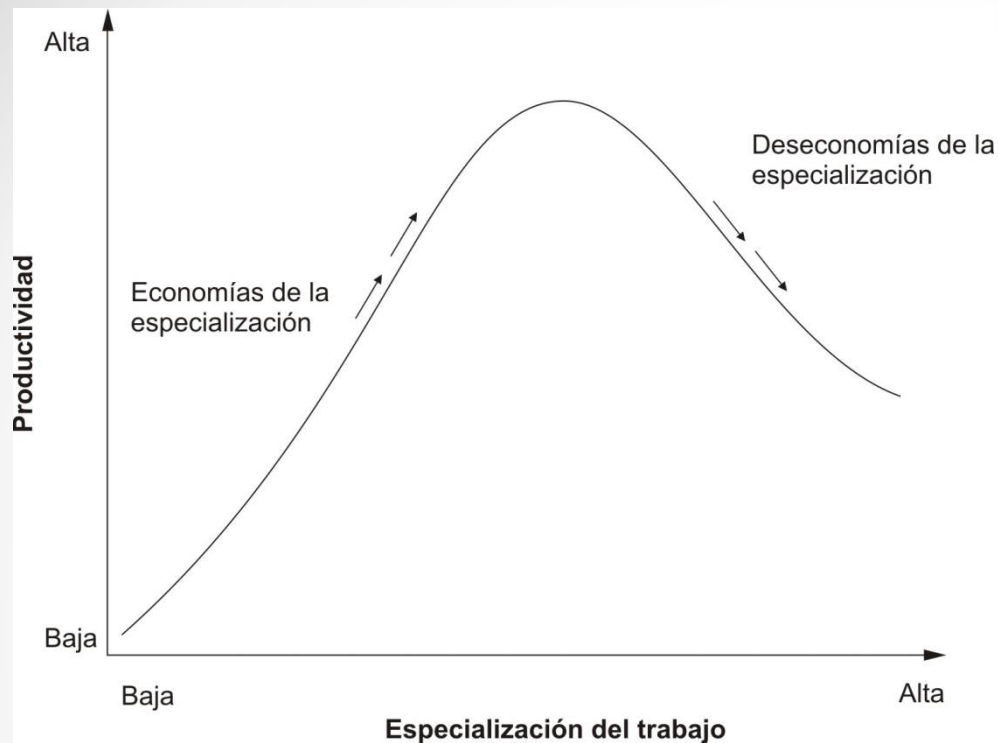
Diseña la jerarquía y especifica las relaciones de dependencia que vinculan a las personas y departamentos de una organización

- a) Especialización
- b) Cadena de mando
- c) Tramo de control
- d) Centralización vs descentralización

a) Especialización y trabajo individual

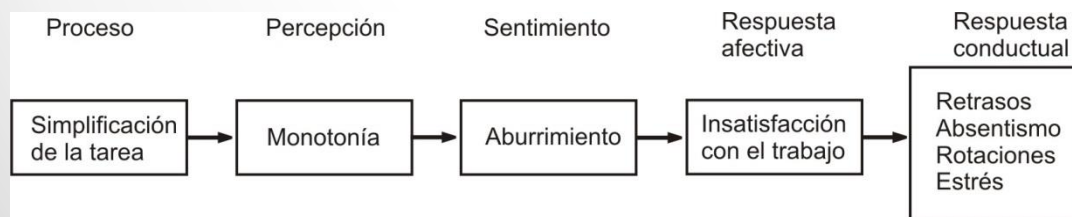
La fuente fundamental de la eficiencia es la especialización mediante la división del trabajo en distintas tareas

- Aumenta la habilidad del trabajador
- Elimina tiempos improductivos por cambio de herramientas
- Potencia la invención en maquinaria
- Disminuye el tiempo y coste de aprendizaje
- Facilita la sustitución de trabajadores



Existe un punto en el cual aparecen deseconomías de la especialización como un producto de la división del trabajo. Los trabajos simples y repetitivos generan insatisfacción en el trabajo, lo que provoca retrasos, absentismo y estrés. El ejemplo clásico de una tarea desmotivadora es el sumamente especializado trabajo en una cadena de montaje. Cada trabajador realiza una operación aburrida antes de pasarle el trabajo al siguiente. Tal especialización, o enfoque mecanicista del diseño de los puestos, constituyó la práctica prevaleciente a través de la mayor parte del siglo XX.

La simplificación del trabajo sólo exige del operario una pequeña parte de sus capacidades y conocimientos, lo que conlleva un desperdicio del potencial que posee. En muchos casos, el individuo es una prolongación de la máquina, que sólo sirve para hacer cosas que la máquina no puede hacer: se produce lo que Marx denominó 'alienación del trabajador'. Además, la especialización impide que los trabajadores adquieran una visión más general de la empresa, ya que no suelen poseer la habilidad para ver otras perspectivas y, a menudo, tienen dificultades para comprender nuevos contextos.



b) Cadena de mando (línea de autoridad)

Autoridad es el derecho formal y legítimo de un gerente para dar órdenes y esperar que sean cumplidas.

Para los clásicos era el pegamento de la organización

- Se concede al puesto
- Los subordinados la aceptan
- Fluye hacia abajo

La cadena de mando es el canal formal que define la línea de autoridad que conecta a todas las personas de la organización indicando la relación jerárquica entre ellas.

La responsabilidad es el deber de un empleado de realizar la tarea asignada.

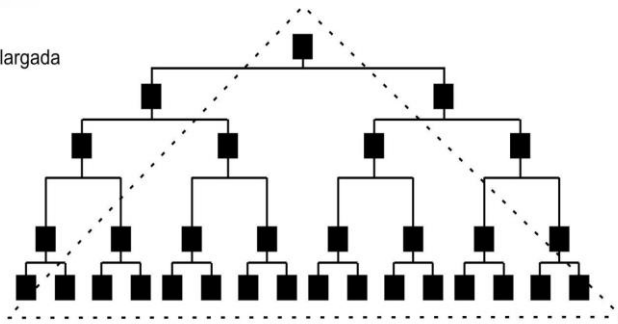
c) Tramo (o alcance) de control

Número de empleados que rinden cuentas al superior inmediato

Tramos amplios: jerarquías planas o peines

Tramos estrechos: jerarquías piramidales

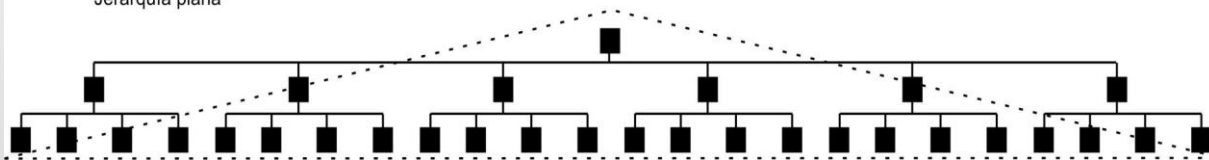
Jerarquía alargada



Jerarquías piramidales (tramos reducidos)

- ✓ Problemas de coordinación
 - Retrasos en la toma de decisiones
 - Distorsión información
- ✓ Desmotiva mandos intermedios (poca autoridad)
- ✓ Aumenta el número de trabajadores indirectos
- ✓ Ahoga la innovación

Jerarquía plana



d) Centralización

La centralización es el proceso mediante el cual la toma de decisiones se concentra en la cúspide, por lo que la llevan a cabo un número limitado de personas

Ventajas centralización (desventajas descentralización):

- Objetivos claros (evita conflicto entre objetivos)
- Mejor coordinación
- Tiene buena información
- Épocas de crisis favorece liderazgo

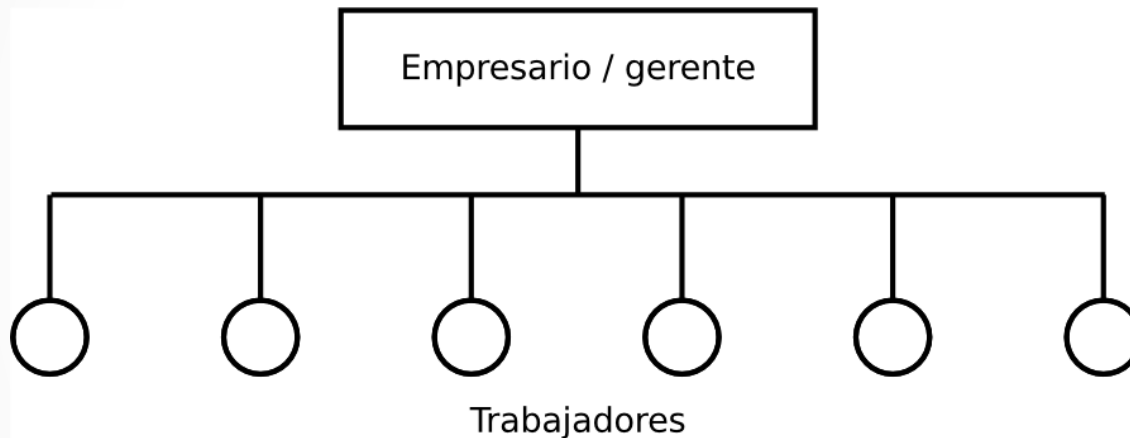
Ventajas descentralización (desventajas centralización):

- Reduce sobrecarga información alta dirección
- Trabajadores más motivados (tiene más autoridad)
- Trabajos más interesantes
- Menos *staff* para asesorar a la alta dirección
- Mejora la calidad de la decisión (decisiones se toman donde hay conocimientos)
- Decisiones más ágiles

e) Formalización

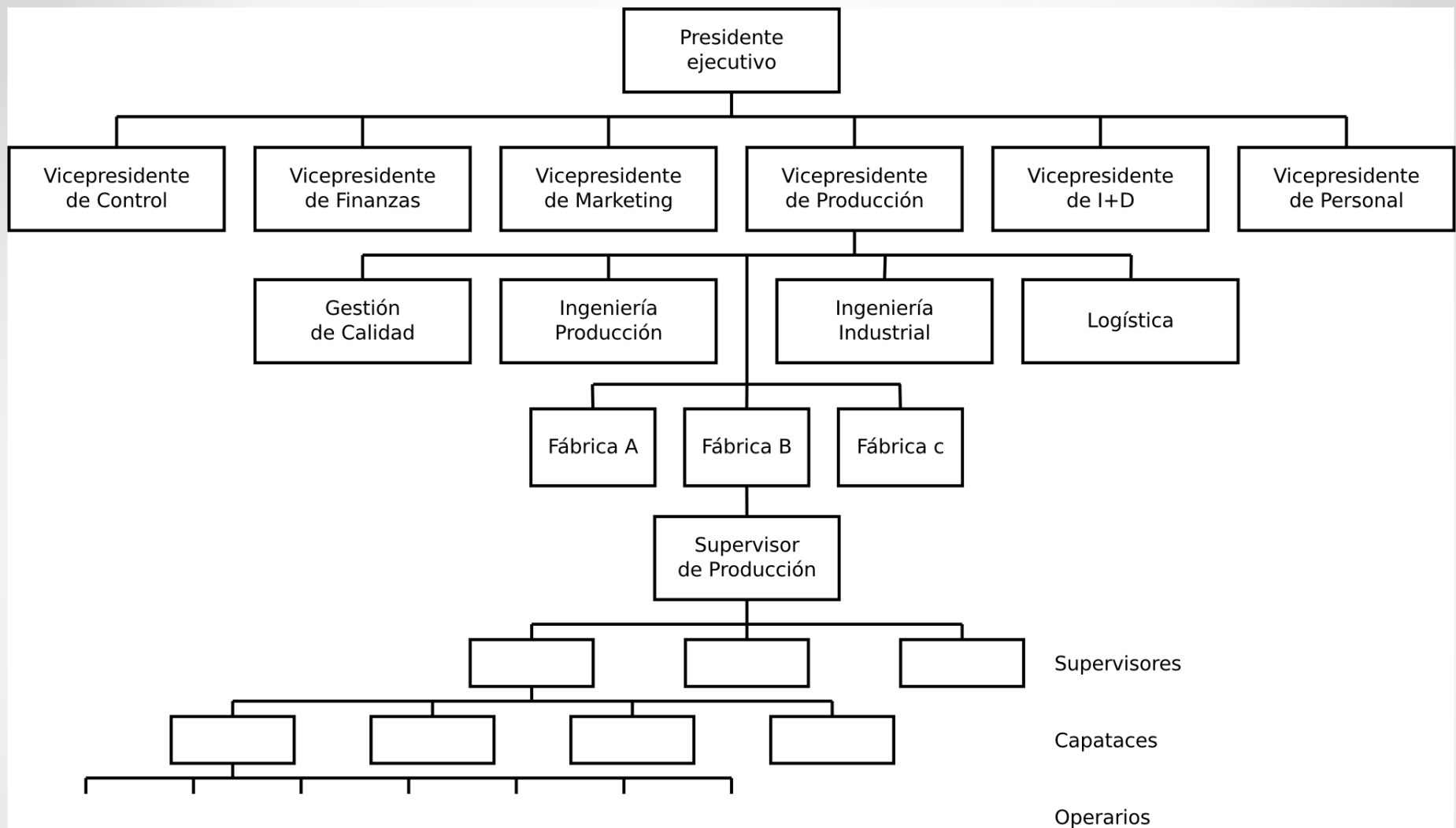
II. DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

Consiste en agrupar tareas en unidades organizativas



Estructura simple

- Centralizada
- Flexible
- Simple (informal)
- Problemas de perpetuidad
- Límites a la promoción interna



Estructura funcional

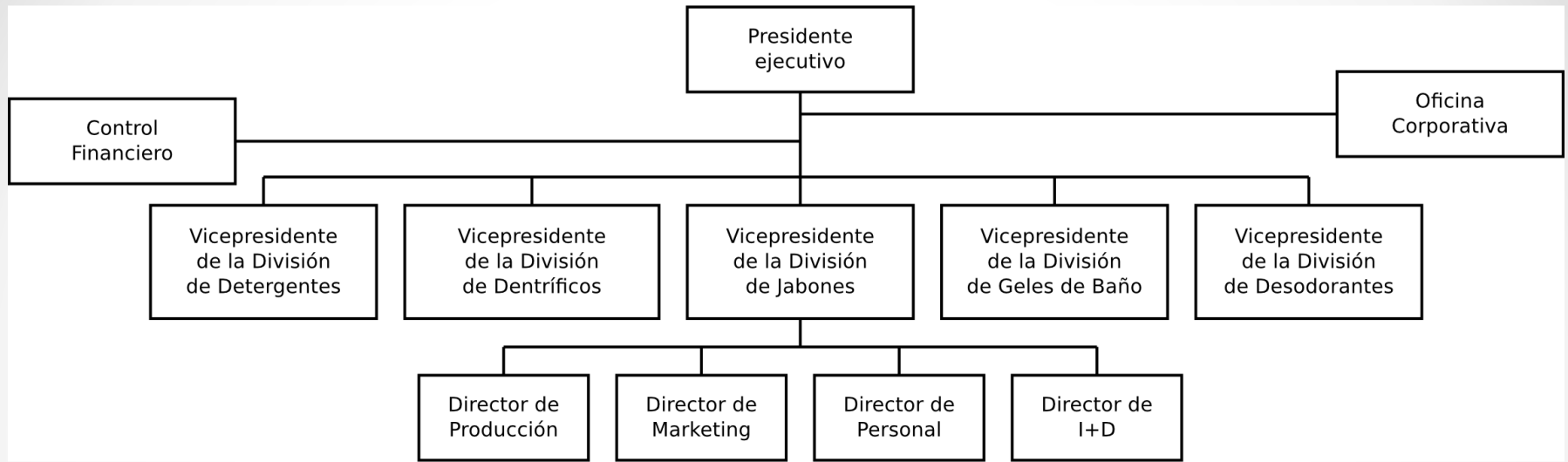
Tareas se agrupan por especialidades

Ventajas

- ✓ Economías de escala
- ✓ Favorece comunicación interna
- ✓ Facilita la supervisión
- ✓ Fomenta aprendizaje experto

Inconvenientes

- Trabajadores se identifican con objetivos departamentales (miopía funcional)
- No existe contacto directo con clientes
- Sobrecarga la jerarquía de información
- Aislamiento de departamentos (silos o chimeneas). Conflictos
- Dificultad coordinación entre departamentos



Estructura multidivisional

Es el resultado de superponer una estructura administrativa central, denominada oficina corporativa, a un conjunto de unidades cuasi-autónomas, las divisiones. Una división es un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de fabricar una línea de productos.

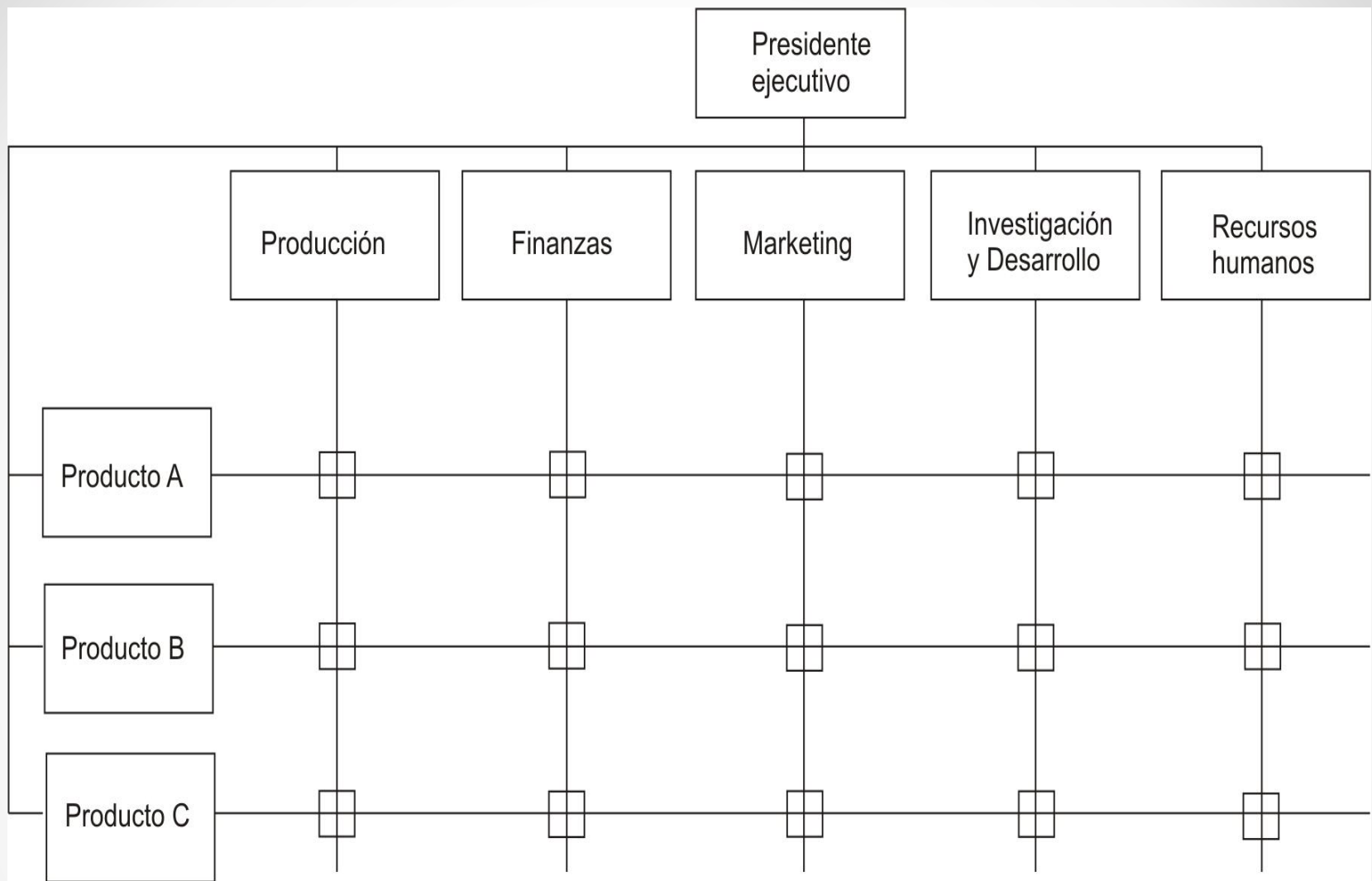
¿Qué actividades centralizamos?

Ventajas

- ✓ Diferenciación
- ✓ Favorece la diversificación y el crecimiento
- ✓ Fomenta competencia interna
- ✓ Mercado de trabajo interno

Inconvenientes

- Duplica los recursos
- Fragmenta los recursos de la empresa
- Menoscaba la especialización técnica
- Precios de transferencia



Estructura matricial

Existencia conjunta y solapada de agrupaciones funcionales (verticales) y agrupaciones basadas en el *output* (horizontales). Línea de mando dual.

Ventajas

- ✓ Uso flexible de especialistas
- ✓ Extensas redes de comunicación
- ✓ Conserva especialización funcional
- ✓ Amplia base de conocimientos empleados

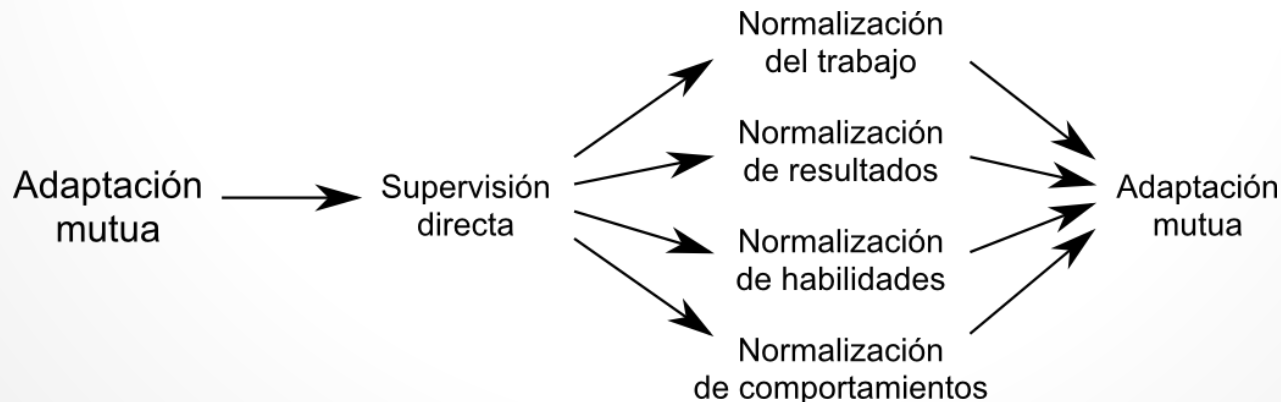
Inconvenientes

- Altos costes burocráticos
- Guerra de taifas
- Toma de decisiones lenta
- Órdenes contradictorias

III. INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA

Grado hasta el cual una organización busca coordinar sus actividades y generar una interdependencia

- Adaptación mutua
- Supervisión directa
- Normalización
 - ❑ Procesos de trabajo
 - ❑ Resultados
 - ❑ Habilidades
 - ❑ Comportamiento



8.3. INCENTIVOS Y SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO

INCENTIVOS

Un incentivo es un estímulo (el palo o la zanahoria), no necesariamente financiero, para influir en una persona y reforzar un comportamiento que o bien le disgusta o no le resulta prioritario. Se trata de una forma de exhortar a alguien a hacer más algo bueno para la organización, y menos algo malo.

En el ámbito empresarial, las funciones básicas de los incentivos se concretan en inducir a los empleados a realizar un mayor esfuerzo y en alinear sus intereses con los objetivos de la empresa (o, al menos, evitar que entren en conflicto).

El supuesto de partida es la teoría X de McGregor (1960), que considera que la gente aborrece el trabajo, de modo que hay que «sobornarla» para que se esfuerce: sin incentivos la gente se escaquea.

Efecto esfuerzo: trabajar más duro

Efecto criba: autoselección de los trabajadores

Efecto dirección: orientación a los objetivos

Nóminas más altas, mayor productividad, coste más bajo

Incentivos individuales

Son eficaces cuando la producción resulta fácil de evaluar, los problemas de calidad se detectan al instante y la responsabilidad de la calidad deficiente se puede atribuir fácilmente. Potencian el individualismo

- No sólo esfuerzo, también herramientas, formación y buen clima laboral
- Tiene un efecto informativo (dime lo que pagas y ...). Multitarea (calidad vs cantidad)
- Desconfianza. Efecto trinquete. Hauser Food Products Company
- Extensión. Regla 20/70/10 Jack Welch (General Electric) vs. Gestión Calidad Total
- Acarrea actuaciones deshonestas: Sears Roebuck, Cobras en India
- No cooperan

Salarios de eficiencia

En 1914, salario de Ford 5 \$ día (8 horas). Media del sector 2,4 \$ día (9 horas)

- Tipos:
 - ✓ Pago por piezas, comisiones y royalties
 - ✓ Ascensos (promociones)
 - ✓ Opciones sobre acciones

Incentivos colectivos

- Interdependencia de tareas
- Favorecen la cooperación
- Tipos:
 - ✓ Trabajo en equipo (participación ganancias y otros)
 - ✓ Participación en beneficios
 - ✓ Plan de titularidad de acciones para empleados

Trabajador	A	B	C
Tareas realizadas	9	5	7

Cuello de botella B (5)

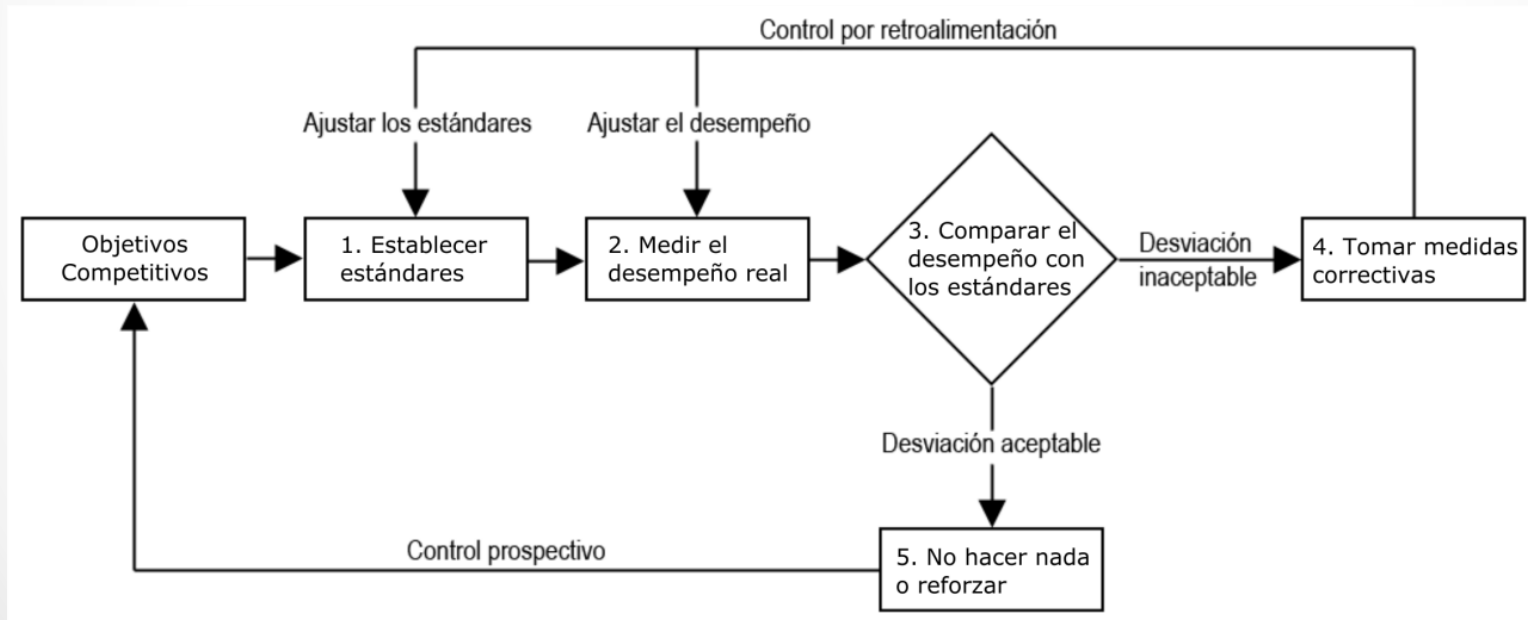
Trabajadores polivalentes vs especializados

Trabajador policía

SISTEMAS DE CONTROL

El control es el proceso de vigilar que las actividades de los individuos se dirijan hacia el logro de los objetivos de la organización. Una vez que los gerentes ponen en marcha sus planes, deben verificar que se cumplan. Si los planes no son eficientes o no se ejecutan correctamente, el gerente debe tomar las medidas necesarias para corregir el problema.

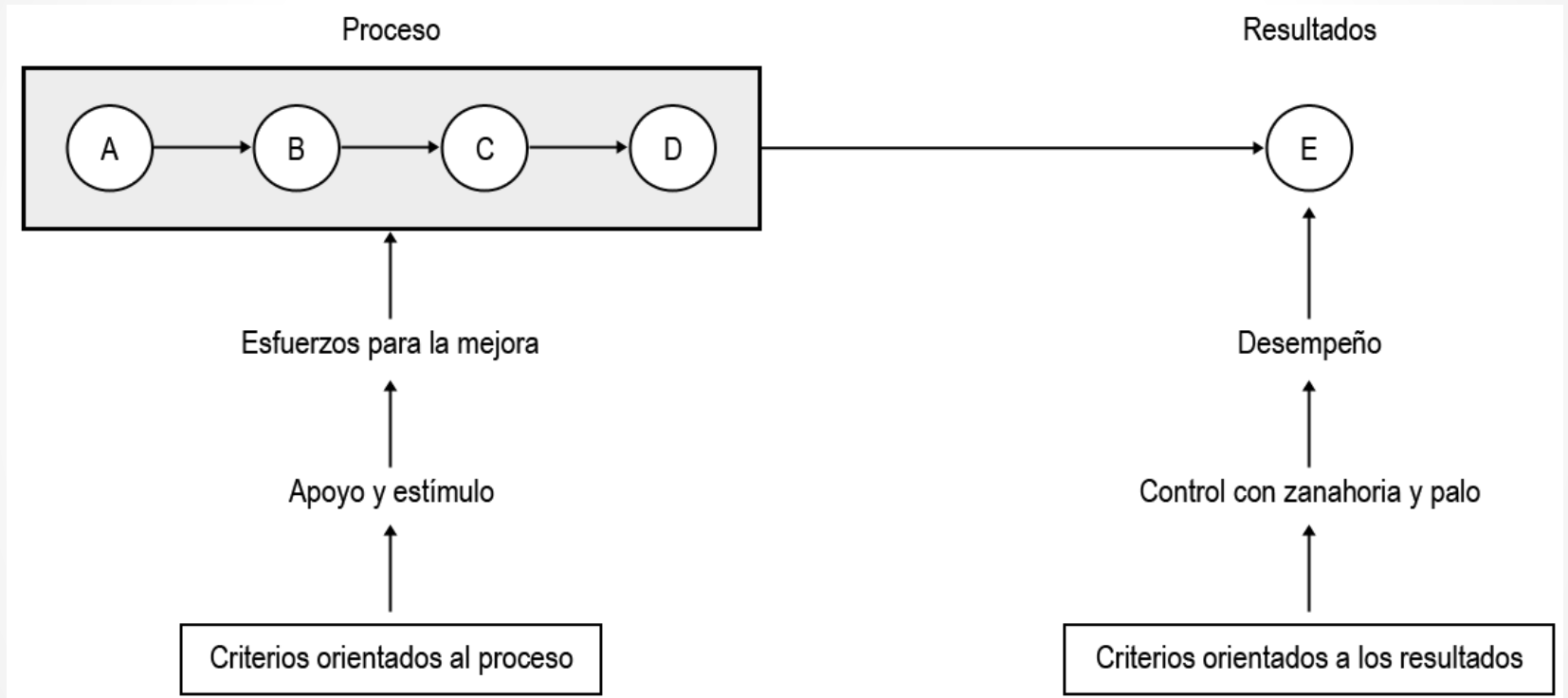
a) Modelo de control por retroalimentación y prospectivo



En su autobiografía, David Lee Roth (vocalista del grupo de rock Van Halen) cuenta que en los contratos de sus giras acostumbraba incluir una cláusula exigiendo tener listo en su camerino un tazón de dulces M&M de cualquier color, menos café. La cláusula de los M&M fue incluida en el contrato del grupo con un propósito muy concreto. Se llamaba artículo 126, y decía: “No habrá M&M marrones en la zona de camerinos, so pena de que se anule el espectáculo con una indemnización total”. El artículo estaba oculto entre un sinnúmero de especificaciones técnicas.

Tal vez esté pensando que es una muestra del típico comportamiento caprichoso de una figura del rock, pero lo cierto es que se trataba de un esfuerzo muy bien planificado por parte de Roth para comprobar si los directivos de los lugares donde se llevaban a cabo los conciertos habían puesto atención a sus condiciones. Dada la complejidad técnica del espectáculo, Roth pensaba que si los encargados no podían cumplir una instrucción tan simple como la de los M&M, necesitaría exigir una revisión de toda la producción para asegurarse de que no ocurrieran errores durante su presentación. ¡Esa era precisamente la función del control!.

b) Control de proceso versus resultado



8.4 GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, la integración y funcionamiento de los tres pilares de una empresa: accionistas, consejo de administración y presidente ejecutivo (consejero delegado o CEO, *chief executive office*).

