

Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica. Parte 2. Definiciones Estratégicas.



Cristian Geldes

PhD en Management, Universidad Adolfo Ibáñez,
Académico Facultad de Economía y Negocios UAH.
Correo electrónico: cgeldes@uahurtado.cl



Mauricio Castillo Vergara

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad Politécnica de Cartagena, España,
Académico Facultad de Economía y Negocios UAH.
Correo electrónico: mhcastillo@uahurtado.cl



Víctor Muñoz

PhD en Management, Universidad Adolfo Ibáñez,
Académico Facultad de Economía y Negocios
Universidad Santo Tomás.



Resumen

La administración estratégica es fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el largo plazo. Uno de los componentes claves de este proceso organizacional son las “definiciones estratégicas”, como son el propósito, misión, visión y valores. Estas declaraciones enmarcan y moldean el quehacer de las empresas, dándole un sentido y dirección. Este artículo presenta en forma práctica el diseño de las definiciones estratégicas en las empresas, y es continuación del artículo “Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica”, que presenta una propuesta para la enseñanza de la disciplina.

Introducción

La administración o dirección estratégica de empresas tiene como propósito fundamental guiar a la organización en la formulación, implementación y evaluación de decisiones que les permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Este proceso es complejo y requiere de una visión sistémica, integral y de largo plazo. Se busca alinear objetivos empresariales con un análisis riguroso del entorno y con sus capacidades y recursos internos (Collis & Rukstad, 2008; Barney & Hesterly, 2019).

La formulación de definiciones estratégicas es un componente esencial del proceso de administración estratégica. Más allá de ser enunciados que buscan inspirar son definiciones que comunican el propósito fundamental y decisiones de largo plazo de una organización (Drucker, 2011). Las definiciones estratégicas permiten alinear las decisiones y esfuerzo de la empresa, contribuyen a desarrollar el pensamiento estratégico en los gestores, fortalecen la identidad y comportamiento organizacional, y buscan darle un marco de referencia a las relaciones del personal al interior de la organización, y con sus stakeholders (Collis & Rukstad, 2008). Contribuyen a la creación de la ventaja competitiva sostenible, que es el fin de la administración estratégica (Barney & Hesterly, 2019).

En el marco del “Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica” que contempla dos etapas como son la “Formulación de la Estrategia” y la “Implementación y Control Estratégico”. Las definiciones estratégicas dan coherencia y dirección a todas las etapas posteriores del proceso (Figura 1) (Geldes et al., 2022).



Figura 1. Modelo Pedagógico de Administración Estratégica.

Definiciones estratégicas

En primer término, es importante destacar que distintos autores, gerentes y en la planificación estratégica de empresas se observan distintos énfasis en el uso de las definiciones estratégicas. Por ejemplo, algunas empresas describen sólo su propósito y otras sólo su misión y visión. En este artículo, se presentan todas las definiciones, ya que consideramos que todas aportan a la dirección estratégica y son complementarias (Figura 2).

Propósito. Define la razón de ser de la empresa más allá del beneficio económico. Presenta la contribución a la sociedad o razón de ser de la organización. Detrás de esta definición está la idea que las empresas y organizaciones crean valor para sostenerse en el tiempo por medio de satisfacer necesidades de los individuos, organizaciones y sociedad (De Lange et al., 2012). Desde el punto de vista práctico, se debe enfatizar que la contribución de la empresa a la sociedad no es la venta de un bien o servicio, es la satisfacción de una necesidad y/o solución de un problema. Acción por la cual hay actores dispuestos a pagar. Pago que debiera ser superior al costo de generar dicho bien o servicio, es decir, creando valor. Además, hoy crecientemente las empresas se comprometen no sólo con crear valor a sus consumidores y dueños, sino que se orientan a toda la sociedad por medio de los conceptos de valor compartido y valor sostenible, donde se integran las dimensiones económica, social y ambiental (Hart & Milstein, 2003; Porter & Kramer, 2011; Muñoz & Geldes, 2021). Algunos ejemplos son:

“Simplificar y disfrutar más la vida” (Falabella[1])

“Alimentar lo bueno de la vida todos los días” (Agrosuper[2])

Misión. Describe qué hace la empresa, para quién lo hace y con qué diferenciación. Es como un propósito más específico. También, hay que recordar que en la práctica algunas veces no se hace la distinción entre propósito y misión. Además, al igual que en el propósito, la descripción de la misión se debe enfocar en las necesidades que se satisfacen, y no en los

bienes o servicios que se ofertan. Algunos ejemplos son:

“Nuestra misión es organizar la información del mundo para que todos puedan acceder a ella y usarla” (Google[3])

“Estamos construyendo el futuro de la conexión humana” (Meta[4])

Visión. Expresa la aspiración futura, el lugar al que quiere llegar la empresa o la imagen donde se quiere estar. Sin dudas, esta definición debe ser inspiradora, conducir a la acción y darle sentido a las decisiones y acciones del día a día. Algunos ejemplos son:

“Viña Concha y Toro aspira ser una empresa líder global, centrada en el consumidor con foco en el desarrollo de marcas de vino premium” (Viña Concha y Toro[5]).

“Ser reconocida nacional e internacionalmente como una Universidad de excelencia, referente en las disciplinas que cultiva, que promueve una perspectiva interdisciplinaria y desde su sello humanista, contribuye a una sociedad más justa, solidaria e inclusiva” (Universidad Alberto Hurtado[6]).

Valores. Hacen referencia a los principios éticos y culturales que orientan el comportamiento. Generan los lineamientos tanto de las relaciones internas como con distintos actores de la sociedad. En la práctica, la definición y comunicación de los valores sirven para diversas actividades que van desde la contratación de personas como un requisito a cumplir, guían la resolución de problemas de situaciones que no están reglamentadas, y conforman la base para desarrollar la cultura y comportamiento organizacional. Especialmente, los líderes de la empresa deben representar estos valores en sus decisiones y comportamientos, para que se haga parte de todas las personas de la organización. Algunos ejemplos son:

“Nos cuidamos, Vivimos el respeto, Cumplimos con excelencia e innovación, valoramos la colaboración y construimos el futuro con sustentabilidad” (CODELCO[7])

“Calidad, orientación al cliente, responsabilidad, trabajo en equipo, valorar la diversidad, ser eficientes, innovadores y atreverse a probar nuevas formas de hacer las cosas, para ir siempre por más” (ENTEL[8]).



Figura 2. Definiciones estratégicas.

Pasos para diseñar las definiciones estratégicas

El diseño de las definiciones estratégicas forma parte del proceso de formular la estrategia. Este proceso es cíclico, es decir, se comienza con una definición inicial que puede ser mejorada una vez terminada la formulación. También, se puede consultar con distintos actores de la empresa, siempre considerando que la estrategia es responsabilidad de la alta dirección (Del Sol, 2016). A continuación, se proponen los pasos para diseñar las definiciones:

Paso 1. Reflexión inicial. Revisar la historia, fines de los fundadores, aspiraciones y valores fundacionales e identificar legado que busca la empresa y/o organización.

Paso 2. Análisis prospectivo. Diagnóstico del entorno, y de los recursos y capacidades internas de la empresa. Las definiciones estratégicas deben considerar la evolución de la industria y valores, capacidades y cultura de la organización.

Paso 3. Redacción de las definiciones. Se deben proponer unas primeras definiciones estratégicas del propósito, misión, visión y valores que serán evaluadas y mejoradas posteriormente. Es importante evitar que estas definiciones se reduzcan a un ejercicio desconectado de la realidad diaria de la organización. Por lo mismo, se deben evitar redacciones genéricas que no reflejen la identidad y contexto competitivo de la empresa, las definiciones deben coherentes entre ellas y con la conducta organizacional.

[1] <https://falabellaretail.falabella.com/conocenos/>

[2] <https://www.agrosuper.cl/gobierno-corporativo/nuestra-empresa/>

[3] https://about.google/intl/es_ALL/company-info/

[4] <https://www.meta.com/about>

[5] <https://www.vinaytor.com/nuestra-empresa/sobre-nosotros/>

[6] <https://www.uahurtado.cl/mision/>

[7] https://www.codelco.com/memoria2023/site/docs/20240522/20240522193919/1_mision_un_proposo_usito_y_valores.pdf

[8] <https://informacioncorporativa.entel.cl/nuestra-compa%C3%81a>

Paso 4. Evaluación y mejora. Con los actores claves de la empresa se discuten, validan y mejoran las definiciones estratégicas. Esto se pueden realizar en un taller o reunión con la plana ejecutiva de la empresa y/o alta dirección. Este proceso de análisis contribuye al compromiso e involucramiento de las personas que posteriormente deberán ejecutar y controlar la estrategia.

Paso 5. Aprobación y comunicación. Una vez establecidas las definiciones estratégicas de propósito, misión, visión y valores. Se deben comunicar a todos los actores de la empresa, así como a los actores externos con los que se relaciona (stakeholders). Este proceso, se realiza al final de la formulación de la estrategia empresarial, y previo a su ejecución. Incluso, en algunas empresas se puede observar estas definiciones en cuadros o posters en las oficinas, y en sus sitios web.

Paso 6. Integración a la gestión. Como se mencionó las definiciones estratégicas son declaraciones que moldean y dan sentido a las decisiones y comportamientos de la organización. Por lo mismo, deben formar parte del plan estratégico y su implementación en el día a día. No puede haber desconexión entre el propósito, misión, visión y valores con la conducta y decisiones (Ashforth & Gibbs, 1990).

Conclusiones

Las declaraciones estratégicas no son decorativas, sino herramientas claves para la acción organizacional coherente. Son guías que entregan un marco y sentido para las decisiones y acciones de corto y largo plazo. Sin ellas lograr acciones coordinadas, coherentes y complementarias es improbable. Integrarlas al diseño de estrategias, al modelo de negocio y a la cultura organizacional potencia la dirección y sostenibilidad de la empresa.

“Diseñar una buena estrategia requiere un proceso sistemático: reflexionar sobre el legado y la historia, analizar el entorno, redactar y revisar en conjunto, comunicar con claridad e integrar los valores al día a día. No se trata de un ejercicio administrativo, sino de construir sentido compartido”

Referencias

- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-137.
- De Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110, 151-156.
- Del Sol, P. (2016). *Ganar sin Competir (legítimamente)*. Ediciones El Mercurio.
- Drucker, P. F. (2011). *The five most important questions you will ever ask about your organization*. John Wiley & Sons.
- Geldes, C., Muñoz-Cisterna, V., & Castillo-Vergara, M. (2024). Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica Parte 1. Presentación del Modelo. *Revista Gestión y Tendencias*, 6(3).
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
- Muñoz, V., & Geldes, C. (2021). Cómo la creación de valor y la sustentabilidad convergen: El gran desafío de la empresa actual. *Revista Gestión y Tendencias*, 5-8.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.