

CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN REQUERIDAS EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

INSTRUCCIONES

La experiencia indica que no siempre se requieren las mismas habilidades de gestión para conducir con éxito las empresas en sus diferentes etapas.

Dependiendo de cuáles sean las orientaciones estratégicas decididas por la organización o impuestas por las circunstancias del entorno o del mercado, en esa misma medida deberán cambiar las habilidades que han de poner en práctica quienes sean responsables por el éxito de la organización.

Este **Diagnóstico** le permitirá conocer qué tipo de mandos necesita su empresa dependiendo de si se encuentra ante diferentes perspectivas de mercado. Para tales fines hemos prefigurado tres posibles situaciones:

- **Cero crecimiento.**
- **Bajo crecimiento.**
- **Alto crecimiento.**

Algunas de las preguntas que este **Diagnóstico** le permitirá responder son:

- Aún cuando el mercado lo permita o, incluso, obligue a ello por circunstancias coyunturales, ¿estamos preparados para iniciar un período de alto crecimiento o corremos el riesgo, como ha sucedido tantas veces, de “morir de éxito”?
- Si sabemos que por razones de mercado debemos ceñirnos a una estrategia de cero o bajo crecimiento en los próximos años, ¿debemos seguir dirigiendo la

empresa con los mismos criterios y enfoques que nos han permitido crecer hasta el momento?

- Para enfrentar con éxito un cambio de enfoque estratégico, ¿debemos atraer un tipo diferente de mando en la empresa? ¿Con cuáles características y habilidades de gestión?

Tal y como se ha comprobado tantas veces, la gran mayoría de las “muertes” de empresas maduras se debe a que no han sabido adaptarse a las cambiantes situaciones del entorno y del mercado.

CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN REQUERIDAS EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Características	Cero crecimiento	Bajo crecimiento	Alto crecimiento
Toma de decisiones	Rutinarias, basadas en el pasado, muy bien estructuradas.	Siguiendo los valores tradicionales; muchas opciones; orientadas a la toma de decisiones en grupo.	Extendida por toda la organización; orientadas a la información; fuera de los esquemas tradicionales.
Claridad de las orientaciones directivas	Directrices dictadas con extrema claridad; ausencia total de ambigüedades.	Más inclinada hacia la claridad, aunque se admite cierto nivel de ambigüedad para dar un cierto nivel libertad de acción al personal.	Alta tolerancia con la ambigüedad; grandes líneas directrices; guías más que nada orientadoras.
Habilidades básicas	Fundamentalmente técnicas, relacionadas con la "fuerza de trabajo"; gran peso de los conocimientos adquiridos por medio de la experiencia.	Técnicas, estructurales, fuertemente orientadas a la gestión.	Habilidades generales de alta gestión; alta capacidad para afrontar el cambio y la incertidumbre.
Recompensas	Escasas, se les asigna poca importancia.	Un cierto nivel de reconocimiento a los logros del personal.	Numerosas, centradas en los resultados.
Autonomía del personal	Escasa, casi ninguna.	Nivel moderado; se otorga cierta libertad dentro de límites previamente definidos y conocidos.	Amplia, en un alto nivel; pocos frenos <i>a priori</i> .
Enfoques innovadores	Escasos o ninguno; no se estimula la creatividad del personal.	Se acepta un cierto nivel de innovación, pero no existen acciones que estimulen la creatividad.	Necesidad permanente; fuerte estímulo a la creatividad; técnicas de trabajo en grupo.

CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN REQUERIDAS EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Continuación

Características	Cero crecimiento	Bajo crecimiento	Alto crecimiento
Coordinación	De rutina, basada en la eficaz gestión de los recursos existentes.	Cierto nivel de flexibilidad en el área del personal.	Flexible, adaptable.
Formación, apoyo al personal	Baja, delegada en "especialistas", rutinaria.	Necesaria en múltiples dimensiones; los mandos deben formar sobre la marcha.	Clave del crecimiento; necesidad de formar nuevo personal.
Comunicaciones internas	Rutinarias, no se estimulan las comunicaciones verticales y horizontales.	Mayor amplitud y libertad.	Abiertas, rápidas, canales muy flexibles e informales; alto nivel de comunicaciones verticales y horizontales.
Delegación	Muy escasa.	Estructurada dentro de límites.	Alto nivel; necesidad de formar a los mandos jerárquicos.