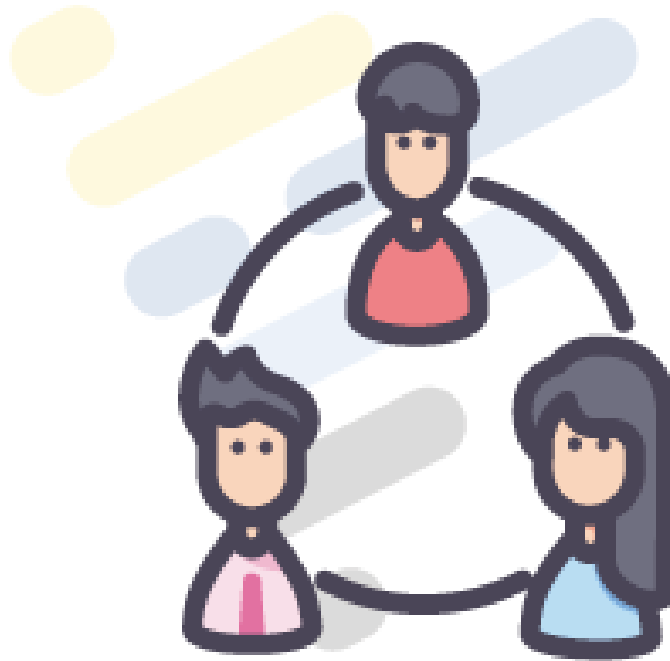


Business Intelligence aplicado en la Gestión de Talento Humano



Capítulo IV

Estrategia Organizacional.

4.1. Concepto de estrategia organizacional

“La estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. De hecho, representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir”. (Rivkin, 2001) Entre dichas decisiones se encuentran:

- Cómo atraer y satisfacer a los clientes.
- Cómo competir contra los rivales.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.
- Cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa
- Cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa. (THOMPSON Arthur, 2015).

“El objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo”. (Porter, 1996) En la mayoría de las industrias existen diversos modos de tratar de superar a los rivales en el desempeño de la compañía. Por ello, algunas empresas se esfuerzan por mejorar su desempeño recurriendo a estrategias para tener costos menores que los de sus rivales, mientras que otras se enfocan en obtener un producto de calidad superior u ofrecer al cliente un servicio personalizado o insuperable. Algunas compañías optan por una amplia gama de productos, y otras se concentran en una línea de productos muy definida.

Ciertos competidores restringen deliberadamente sus operaciones a mercados locales o regionales, mientras que otros prefieren abarcar el ámbito nacional, internacional (varios países) o global (todos o la mayoría de los mercados importantes en todo el mundo). La estrategia consiste en competir de manera diferente. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y proporcione una ventaja competitiva. Pero a menudo hay oportunidad de formular una estrategia que se ajuste a la situación específica de una empresa y que además se distinga claramente de la de los rivales.

De hecho, el éxito competitivo requiere que los administradores de la empresa tomen decisiones sobre los puntos básicos de su estrategia que difieran de las de sus competidores; no deben ser totalmente distintas, pero al menos en varios aspectos importantes. Una estrategia fructificará solo si se demuestra con acciones, enfoques comerciales y medidas competitivas dirigidas a atraer a los compradores de tal forma que distinga a la compañía de los rivales. Nunca funciona tratar de imitar las estrategias de las empresas sobresalientes dentro de una industria.

Antes bien, la estrategia de toda empresa necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y proporcione una ventaja competitiva. La estrategia, en esencia, consiste en competir de manera diferente; hacer lo que las empresas rivales no hacen o no pueden hacer.

La estrategia de una empresa brinda dirección y guía, no solo en cuanto a lo que debería hacerse sino también a lo que no debería hacerse. Desde el punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber qué hacer. En el mejor de los casos, una acción estratégica incorrecta terminará siendo una distracción y un desperdicio de los recursos de la empresa; en el peor, tendrá consecuencias no deseadas de largo plazo que amenazarán la supervivencia de la compañía.

El núcleo de toda estrategia consta de acciones y movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una empresa obtiene una ventaja competitiva siempre que tiene algún tipo de superioridad sobre sus rivales para, atraer compradores y enfrentar las fuerzas competitivas. Hay muchas rutas hacia la ventaja competitiva, pero todas implican dar a los compradores algo que les parezca superior a las ofertas de los vendedores rivales, u ofrecer a los clientes el mismo valor que los demás con un menor costo para la empresa.

El valor superior puede ser un buen producto con un precio menor; un producto superior por el cual vale la pena pagar más; o una oferta con el mejor valor, que represente una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos interesantes. Tanto ofrecer un valor superior como un valor con más eficacia casi siempre requiere desempeñar las actividades de la cadena de valor de manera distinta a la de los rivales, y procurar capacidades o no pueden hacer.

La estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. (THOMPSON Arthur, 2015)

4.1.1 Planeación estratégica y de recursos humanos:

vinculación de los procesos

Los gerentes efectivos de recursos humanos entrelazan la planeación de recursos humanos y la planeación estratégica de la organización, de tal manera que formen un todo. Ambos tipos de planeación se relacionan de varias maneras, pero en un nivel básico la vinculación entre ellas se puede centrar en dos cuestiones: la formulación de una estrategia y su implementación.

La planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones al proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible; es decir, si se dispone de los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de Barnes & Noble consideraron moverse al comercio basado en internet para competir con Amazon.com, una de las cuestiones que tuvieron que considerar fue si disponían del talento necesario para tener éxito en ese campo.

La empresa repitió el mismo ejercicio antes del lanzamiento del lector Nook en 2009. Además de la formulación de la estrategia, la planeación de recursos humanos es también importante en términos de su implementación. En otras palabras, una vez que han formulado la estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones importantes sobre la asignación de recursos para su implementación referentes a la estructura, los procesos y el capital humano. Aunque la estrategia de la empresa establece el contexto para su estrategia de recursos humanos, no es un camino de un solo sentido.

El tipo de personas con las que la organización cuenta, junto con su cultura y clima, restringen lo que la empresa puede alcanzar estratégicamente, por lo que las decisiones de planeación estratégica afectan y son afectadas por temas de recursos humanos. (BOHLANDER George S. S., 2018)

4.2. Dirección estratégica de Recursos Humanos en la pequeña y mediana

Empresa

Dado el ritmo del comercio, las organizaciones rara vez pueden permanecer inmóviles durante mucho tiempo. Ser capaz de adaptarse se ha convertido en la clave para aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos locales y los que existen en el extranjero. En realidad, esta es, con frecuencia, la clave de la supervivencia de las organizaciones.

Los Gerentes de recursos humanos y estrategias de negocios 10 o 20 años atrás, el personal de recursos humanos a menudo era relegados a realizar tareas administrativas. Pero eso ha cambiado. Los ejecutivos saben que los profesionales de recursos humanos pueden ayudar a mejorar no sólo las utilidades de una empresa mediante la racionalización de los costos de empleo, sino también los ingresos mediante la previsión de las tendencias laborales, el diseño de nuevas formas de seleccionar y aprovechar a los empleados, la medición de su eficacia y el apoyo a los gerentes para acceder a nuevos mercados.

En palabras de Robin Lissak, de la división de consultoría en recursos humanos de Deloitte: «La mayoría de los líderes de negocios afirma que quieren recursos humanos para enfocarlos en los nuevos tipos de servicios que las empresas necesitan y desean. Éstos incluyen las fusiones y adquisiciones y el apoyo a las empresas para incursionar en nuevos mercados, como la expansión a China.» Los ejecutivos de estas empresas esperan que su personal de recursos humanos sea capaz de responder a preguntas como:

¿Cuál es nuestra estrategia de entrada?

¿A quién debemos enviar en primer lugar?

¿Dónde debemos situar nuestras ventas, producción y demás personal, y cómo mantenerlos seguros en el extranjero?

¿Cómo gestionar una crisis en caso de que ocurra?

Para responder preguntas como estas, los gerentes de recursos humanos deben comprender con profundidad las operaciones de negocios y estrategias competitivas de sus empresas, sin importar cuáles sean. En algunas ocasiones esto implica realizar ajustes en la plantilla laboral por medio del downsizing, el outsourcing y el offshoring.

El downsizing es la eliminación planeada de puestos de trabajo, mientras que el outsourcing significa simplemente contratar a personas que no pertenecen a la empresa para llevar a cabo los procesos de negocio que antes se realizaban dentro de ella. Por su parte, el offshoring, también conocido como sourcing global implica trasladar el trabajo a ubicaciones en el extranjero. Con frecuencia las empresas recurren a estas prácticas durante las recesiones económicas, junto con estrategias de reducción de costos, como el recorte de los beneficios de los trabajadores.

Otras empresas adoptan una estrategia distinta: refuerzan sus programas de beneficios para atraer a los mejores talentos de otras empresas y crecen para estar preparadas para cuando la economía retome un buen ritmo de crecimiento. Otras estrategias incluyen esfuerzos para mejorar la calidad, incrementar las líneas de productos, expandir su mercado o incursionar en nuevas líneas de productos. Un denominador común de todas estas estrategias es que requieren que las empresas se comprometan a provocar y administrar tanto los cambios organizacionales como a nivel individual.

Según una encuesta que realizó el Instituto de Investigación Roffey Park, dos tercios de las empresas consideran que la administración del cambio es su mayor desafío. Aunque la mayoría de los empleados entiende que el cambio es continuo (responsabilidades, asignaciones laborales y cambio de procesos de trabajo), a menudo se resiste porque les obliga a modificar o abandonar formas de trabajo que han tenido éxito, o al menos son conocidas para ellos.

El cambio exitoso rara vez ocurre de forma natural o fácil. Para administrar el cambio, los ejecutivos y gerentes, incluidos los de recursos humanos, tienen que visualizar el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras para el desempeño y desarrollar la capacidad para ejecutarla mediante la reorganización del personal y la reasignación de los activos. (BOHLANDER George, 2018)

4.3. Formulación de la estrategia


"La estrategia es como un juego de golf." Desde un punto de partida hemos de llegar a un objetivo. Y para conseguirlo hemos de llevar la pelota de un punto a otro, con diferentes tipos de palos, precisión y un poco de suerte teniendo en cuenta que el campo de juego está lleno de irregularidades y de trampas que nos pueden dejar fuera de la competición. Una de las razones principales del fracaso de una marca es una mala estrategia. Al igual que en el juego del golf no hay nada peor que un gran golpe en una dirección equivocada. (BASSAT, 2006)

4.4. ¿Cómo desarrollan las organizaciones sus estrategias?

En general, analizan el entorno, evalúan sus recursos y tratan de elaborar una pauta de asignación que asegure que estos dos elementos se ajusten. Las decisiones estratégicas se toman en forma racional, en secuencia.

La formulación de estrategia es un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su entorno, y sobre la manera en que la organización cambiara de posición mediante el uso de recursos de acuerdo con un plan. (Kahn, 1978)

La administración estratégica de una organización debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: (C.W. Hill y G.R Jones, 1999)

- 1.** La misión de la organización.
 - 2.** La visión de la organización.
 - 3.** Los asociados o grupos de interés de la organización.
 - 4.** Análisis externo: Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.
 - 5.** Análisis interno: recursos, capacidades, competencias y ventajas competitivas, además de la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización.
 - 6.** La adecuación y la convergencia para construir ventajas competitivas por medio de la estrategia.
 - 7.** Definición de la estrategia de la organización.
 - 8.** Aplicación de la estrategia de la organización.
 - 9.** Evaluación del desempeño de la organización.
- 

4.4. Implantación de la estrategia

La implementación de la estrategia es la suma total de las actividades y las decisiones necesarias para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso que se utiliza para poner en prácticas las estrategias y políticas mediante el desarrollo de programas, presupuestos, y procedimientos.

La implementación se suele definir después de formular la estrategia, pero en una parte fundamental de la administración estratégica.

El proceso de implementación de la estrategia debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes se encargan del plan estratégico?
- ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la organización con la nueva dirección estratégica?
- ¿Cómo debe trabajar cada persona con las demás para hacer lo que requiere?

La estrategia se implanta utilizando las siguientes técnicas:

- 1.- Los programas: tiene por objeto orientar la estrategia hacia la acción. Cada programa define una serie de actividades conjuntas.
- 2.- Los presupuestos: sirve para asignar los fondos.
- 3.- Los procedimientos: se ocupan de los detalles de las operaciones diarias de los programas. (CHIAVENATO Idalberto, 2009)


4.5. Evaluación de la estrategia

Es la fase del proceso de la administración estratégica en la cual los altos ejecutivos evalúan si la estrategia que han elegido y la forma en que fue implementada cumplen los objetivos de la organización. Es el proceso mediante el cual se comparan los objetivos (medios) con los resultados alcanzados por la estrategia (fines). Cuando se formula la estrategia casi siempre se pone atención en los criterios y las medidas que se utilizarán para evaluar sus resultados.

Hay tres tipos de criterios para evaluar la estrategia organizacional:

1. Consistencia Interna: La estrategia de la organización debe ser congruente con los objetivos de la organización. La estrategia debe identificarse con las normas internas de la organización, sus valores y cultura, y con sus objetivos globales.
2. Congruencia con el entorno: La estrategia de la organización debe ser congruente con las condiciones del entorno. La discrepancia entre la estrategia y el entorno puede costarle muy cara a la organización o hacerla fracasar.
3. Adecuación a los recursos disponibles: La estrategia de la organización debe ser consistente con los recursos y las competencias que tiene a su disposición o que puede obtener. Los recursos son todo lo que posee una organización para alcanzar sus objetivos. (CHIAVENATO Idalberto, 2009)

Además, la adquisición de agilidad organizacional es un aspecto importante para evaluar la estrategia de la organización. Implica varios aspectos del comportamiento, sea para diseñar procesos y estructuras, redefinir y reasignar recursos o buscar la integración selectiva de procesos y organizaciones. Una organización no lograra ser ágil a menos que su personal tenga una enorme disposición para:

- 1.- Leer e interpretar el entorno
 - 2.- Anticipar los cambios del entorno
 - 3.- Trabajar en condiciones de incertidumbre
 - 4.- Reaccionar favorablemente a los cambios
 - 5.- Ser flexible y adaptativo
 - 6.- Ser capaz de aprender y adaptarse
- 

4.6 Cómo crear una organización capaz de ejecutar bien una estrategia.

La ejecución competente de una estrategia depende de sobremanera de personal capaz, habilidades competitivas superiores a las adecuadas y una organización interna eficaz.

Son fundamentales tres tipos de acciones para elegir una organización eficiente:

1.- Dotación de personal para la organización.

Reunir un grupo administrativo sólido y reclutar y retener empleados con experiencia, habilidades técnicas y capital intelectual necesarios.

2.- Acumular competencias básicas y capacidades para competir.

Desarrollar habilidades para realizar las actividades de la cadena de valor cruciales para la estrategia y actualizarlas para que correspondan con las condiciones cambiantes del mercado y las expectativas de los clientes.

3.- Estructuración de la organización y el esfuerzo en el trabajo.

Organizar las actividades de la cadena de valor y los procesos de negocios y decidir que tanta autoridad dar para la toma de decisiones a gerentes de niveles inferiores y empleados de primera línea.

Ninguna compañía puede esperar realizar las actividades requeridas para ejecutar con éxito una estrategia sin atraer y retener gerentes y empleados con talento, habilidades adecuadas y capital intelectual.

Resumen

El comportamiento de una empresa dependerá del, aspecto interno y externo en el que se desenvuelve las empresas; es muy importante que las principales líneas de supervisión definan y ejecuten planes y estrategias que permitan adaptarse para mejorar y crecer en su entorno.

Las Empresas requerirán del apoyo de todas las áreas y en especial la de Talento Humano quien deberá diseñar y ejecutar políticas y procesos que permita a que los empleado adaptarse a una nuevos procesos, cultura por el cual se encuentren llevando a cabo fruto de la estructuración de sus estrategias; además la gerencia y principales líneas de supervisión se convierten en los principales agentes de transformación para el crecimiento organizacional. (THOMPSOM Arthur G. J., 2008)

Bibliografía

- BASSAT, Luis (2006): El libro rojo de las marcas. Random House Mondadori. Barcelona, España.
- BOHLANDER George, SNELL Scott, MORRIS Shad S. (2018), Administración de recursos humanos, México, Editorial Cengage Learning.
- C.W. Hill y G.R. Jones, (1999) Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin, New York.
- CHIAVENATO Idalberto, (2009), Comportamiento Organizacional, México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- THOMPSON Arthur, GAMBLE John, PETERAF Margaret, STRICKLAND III A.J. (2015) Administración Estratégica Teoría y Casos, Decimonovena edición, Mc Graw Hill, México.
- THOMPSON Arthur, GAMBLE John, PETERAF Margaret, STRICKLAND III A.J. (2008) Administración Estratégica Teoría y Casos, Decimoquinta edición, Mc Graw Hill, México.



Quito
Av.12 de Octubre 1073 y Roca
Edificio de la Facultad de Comunicación,
Lingüística y Literatura. Primer Piso. Oficina 106.



Teléfono:
(593-2) 299 1592



Correo:
soportevirtual@puce.edu.ec