

# **RUTAS ESTRATÉGICAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN PROYECTO INNOVADOR**

**AUTOR: YORLENY BEJARANO**



**San Marcos**

# Rutas estratégicas para la consolidación de un proyecto innovador

## Contenido

Implementación de la estrategia.....	2
La naturaleza de la implementación de estrategias .....	3
Objetivos anuales.....	4
Política .....	5
Asignación de recursos .....	7
Manejo de conflictos.....	8
Coherencia entre estructura y la estrategia.....	11
Crear una cultura de apoyo a la estrategia .....	13

## **Implementación de la estrategia**

La implementación estratégica, se trata de un proceso que está estructurado en utilizar planes y estrategias en acción tanto para alcanzar objetivos que se tiene establecido la empresa u organización. Una estrategia para consolidarse debe de llevar un plan estratégico que es un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar, pero quedará olvidado sin efecto sino tiene una buena implementación estratégica. La implementación hace que se cumplan los planes.

La implementación estratégica es crítica en el éxito de la empresa, estableciendo quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. La implementación ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar análisis FODA e identificar problemas estratégicos y metas. La implementación involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo a individuos que ayudarán a que la organización alcance sus metas.

Un plan de implementación exitosa tendrá un líder esta persona comunica la visión, el entusiasmo y los comportamientos necesarios para conseguir logros. Cada uno en la organización debe estar comprometido con el plan. Las herramientas de medición de desempeño son de ayuda para promover la motivación y permitir seguimiento. La implementación a menudo incluye un mapa estratégico que identifica y planea los ingredientes clave que dirigirán el desempeño. Estos ingredientes incluyen finanzas, mercado, ambiente laboral, operaciones, personas y socios.

Un error muy común en la implementación estratégica es el hecho de no desarrollar sentido de identificación en el proceso, la falta de comunicación y un plan que involucre demasiadas cosas son obstáculos comunes.

A menudo la implementación estratégica es demasiado leve, con poco significado no tiene términos concretos, o es presentada sin un esquema de proceso o línea de trabajo a seguir para valorar como va trascendiendo la estrategia. Las empresas frecuentemente dirigen la implementación anualmente, generando que la gerencia y los empleados se atasquen en operaciones diarias y abandonen las metas a largo plazo. Otro obstáculo es el hecho de no responsabilizar a los empleados en varios aspectos del plan o no brindarles el poder suficiente para realizar cambios con autoridad.

Para implementar una estrategia hay temas que se deben de tomar en cuenta:

- Las personas indicadas deben estar listas para ayudar con sus capacidades y aptitudes.
- Se necesitan tener los recursos, que incluyen dinero y tiempo, para implementar la estrategia exitosamente.
- La estructura de la gerencia debe ser comunicativa y abierta, con reuniones programadas para actualizaciones.
- La gerencia y los sistemas tecnológicos deben estar en su lugar para seguir la implementación.
- El ambiente en el lugar de trabajo debe ser el indicado para que todos se sientan cómodos y motivados, Esto es muy importante para poder desarrollar con éxito la implementación de la estrategia.

### **La naturaleza de la implementación de estrategias**

La naturaleza de la gestión estratégica en sí es la técnica que los administradores a menudo adoptan para tener un mejor rendimiento para sus respectivas empresas y ventajas competitivas. Es realmente la combinación de la descripción y la identificación de las estrategias.

La gestión estratégica dará a la empresa una mejor visión y solución a sus problemas y le ayudará a abordar los problemas respectivos dentro de un plazo establecido.

La gestión estratégica también puede definirse de manera diferente que es, un grupo de eventos y decisiones que un líder toma y se compromete a que finalmente decide las pérdidas y ganancias de la empresa respectiva. Por esta razón el administrador debe tener un mejor conocimiento acerca de la competencia, proveedores, distribuidores, etc, en el mercado y la respectiva condición en que la empresa se encuentra actualmente.

La gestión estratégica ayuda a crear las oportunidades correctas para la empresa tener una mejor salida rentable. También la gestión estratégica establece los planes para el futuro de la empresa, en busca de lograr mayor rentabilidad.

Los elementos para una aplicación efectiva de gestión estratégica son los siguientes:

- Dinámica organizacional, la estrategia y dirección estratégica no son separables de la dinámica organizacional.
- Estrategia de la gestión estratégica es establecer un escenario adecuado para lograr los objetivos establecidos

- La empresa está abierta a la novedad, reinventarse o evolucionar esto garantiza una ventaja favorable para la gestión estratégica.

## Objetivos anuales

Debemos darle una importancia relevante a establecer los objetivos anuales para lograr las metas establecidas en las empresas, como medirlos y como estos datos pueden ayudar a mejorar las estrategias de la empresa.



Establecer objetivos anuales es uno de los procesos más interesantes e importantes al desarrollar una gestión estratégica, ya que al tomar la decisión para definirlos podrás medir los resultados que se desean adquirir.

Lo ideal es que cada organización tenga presente las metas que quiere alcanzar en determinados plazos, registrando cada etapa. Si no existe información previa y posterior a la implementación de acciones específicas, no será posible realizar los análisis necesarios para llevar a un buen puerto del objetivo establecido.

Se deben tener algunas consideraciones para definir los objetivos anuales ya que estos permiten precisar números concretos en base a rendimientos anteriores, generando proyecciones realistas. Es necesario recordar que siempre deben ser la base de cualquier acción a realizar, por mínima que esta sea, y es importante informar a los equipos para que los conozcan y puedan actuar de acuerdo a ellos para lograr el éxito de la meta establecida.

Algunas empresas cometen el error a la hora de establecer los objetivos anuales por no tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Establecen los objetivos anuales por la capacidad de sus estrategias

- Sobrevaloran la fluidez del mercado
- No consideran factores tanto internos como externos al definir el objetivo
- No integran de manera adecuada a quienes forman parte del equipo de trabajo
- No consideran la experiencia necesaria, la historia de la organización o de la estrategia anterior para establecerla.
- Se establecen metas con una proyección que no es realista a su actualidad.

En cada caso es necesario realizar un estudio específico, con información de al menos seis meses, para poder determinar patrones de crecimiento para los distintos indicadores de la organización.

¿Cómo medir los objetivos anuales?

Al iniciar una estrategia es importante definir una base de métricas adecuadas para proyectar el crecimiento y así tener un comienzo claro. Esto permitirá mejorar la medición de las metas en el tiempo, obteniendo datos específicos que permitan mejorar la estrategia.

Los objetivos anuales se miden por medio del enfoque al crecimiento. Su proyección del tiempo a ejecutarse y los logros obtenidos.

Idealmente, se deben segmentar los esfuerzos mensualmente, en lugar de realizar sólo un balance anual, para ir evaluando si se están alcanzando los objetivos mediante los planes de acciones realizadas o si se debe implementar una nueva estrategia.

¿Cómo optimizar la estrategia según los objetivos?

La clave de la optimización es realizar seguimientos y acciones para medir la evolución de una estrategia. De esta forma nos aseguramos de mejorar la estrategia en forma continua.

## **Política**

El origen de la palabra estrategia está en el lenguaje militar y se refiere al arte de dirigir las operaciones militares. Y también la palabra táctica se vincula a lo militar y designa el arte de poner en orden, mover y emplear las fuerzas propias para el combate.

La estrategia, entonces, es el plan general que dirige las operaciones, mientras que la táctica es el conjunto de operaciones específicas que se realizan.

La estrategia tiene su lugar de reuniones donde los líderes deben visualizar el conjunto de elementos que interviene en la estrategia a efectuar. Toma en cuenta

las situaciones actuales, medianas y largas de la organización. Desde allí toman las decisiones fundamentales, orientan y guían las grandes líneas de la estrategia.

La táctica en cambio tiene su ámbito en los diversos áreas que se deben de trabajar donde se deben de tomar en cuenta los recursos humanos y materiales con los que se cuentan. Allí pesa más lo inmediato, lo específico, el corto plazo, las acciones prácticas concretas, la ejecución y las operaciones derivadas de la estrategia y que constituyen el día a día.

En política es exactamente igual, ya que la estrategia política es el plan general que orienta todas las acciones durante un período de tiempo, siendo una guía para la acción, pero una guía flexible.

El plan estratégico de una organización debe incluir, como puntos esenciales, los siguientes:

1. Diagnóstico. Incluye una definición precisa acerca del contexto de la organización, histórico, económico, rentable, así como de la coyuntura actual, las características de las fortalezas y debilidades de la organización actualmente.
2. Objetivos. No se trata de repetir el estereotipado “quiero ganar” sino de describir objetivos precisos, claros, medibles, realistas y que sean posibles.
3. Objetivo principal. Debe establecerse el objetivo principal, esto es esencial porque allí, en ese objetivo se tendrá que concentrar todos los recursos y esfuerzos.
4. Mensaje. El mensaje debe ser simple, breve, claro, conciso de cuál es la estrategia, metas, objetivos en sí; todo lo que conlleva el proceso para que los miembros del equipo se encuentren bien informados.
5. Recursos. Se debe realizar el inventario de los recursos materiales y humanos que están a la disposición para lograr la estrategia.
6. Organización. Es una mejor coordinación de la estrategia estableciendo un organigrama con estructuras organizativas claras, distribución de los equipos de trabajo.
7. Cronograma. Se debe incluir un cronograma con las actividades que se requieren para formular y desarrollar el plan, las cuales debe ubicarse en el tiempo e introducir en cada una de ellas los principales objetivos, estimando fecha de comienzo y finalización para cada objetivo.
8. Presupuesto. Tendrá que tener un presupuesto total que cubra todos los aspectos. Se necesita por supuesto un plan de financiamiento de este presupuesto.
9. Evaluaciones. Se debe establecer en qué momentos se evaluará la marcha de la estrategia, en base a qué criterios se hará y quiénes serán los

responsables de la tarea. Como resultado de estas evaluaciones se realizarán los ajustes y correcciones que correspondan.

Una estrategia abarca una diversidad de asuntos interconectados, y un rumbo definido a lo largo de un proceso temporal que nunca es breve.

Además, debe estar escrita, y ser comunicable ya que son varias las personas y estructuras organizativas que deben conocerla y ponerla en práctica. Y al mismo tiempo tiene que ser fácil de consultar en cualquier momento y circunstancia.

## **Asignación de recursos**

Las organizaciones deben de asignar los recursos en función de las necesidades que plantee la estrategia. Si por el contrario la Estrategia se determina en función de la asignación de recursos, la organización se puede situar en una seria desventaja competitiva.



El cálculo de los recursos disponibles que hay en la organización se debe efectuar al momento de establecer el planteamiento estratégico. Se debe ajustar a la realidad que tiene la organización, porque en caso contrario no tendría validez como planteamiento estratégico, pero no debe hacerlo bajo el criterio de la administración de recursos.

Administrar apropiadamente los Recursos es una cosa y asignarlos para las necesidades de la Estrategia es otra, en el fondo es un tema muy sencillo de entender, si no hay recursos y no hay estrategia, entonces no hay organización ni necesidad de preocuparse por nada. Esas organizaciones que se debaten en la línea de esta realidad y que no reconocen un hecho tan elemental, apenas pueden esperar que el desenlace sea una cuestión de tiempo.

La única forma de garantizar que éste fenómeno tan común pueda ser superado es respetando un precepto básico: el equilibrio entre medios y fines, si a la estrategia

se le plantean objetivos que no podrán alcanzarse con los recursos disponibles, fracasará.

Es posible, por supuesto, que la Estrategia igualmente fracase a pesar que se le hubieran asignado los recursos necesarios, pero las consecuencias de esto último son muy diferentes a lo primero. El fracaso al tratar de alcanzar un objetivo contando para ello con los recursos necesarios puede tener sus límites en el marco del propio objetivo, en tanto que el fracaso al tratar de alcanzar un objetivo sin los recursos necesarios, puede llevar a la Organización a un estado final mucho más precario que el de partida.

En estos procesos lo que falla, curiosamente, no son ni las estrategias ni la disponibilidad de recursos, lo que falla es la determinación de los objetivos.

El cuidado fundamental que deben tener las organizaciones es el de establecer la asignación de los recursos apropiadamente, revisando la disponibilidad de dichos recursos.

Las Empresas tienen muchas opciones para garantizar que lo anterior no constituya un problema. Su posición la pueden establecer en segmentos, nichos o proporciones de mercado que les estén permitidos trabajar con los recursos disponibles. En ellos pueden tener una solidez proporcional a los Recursos con los que cuentan.

Desde esa posición emerge la concepción estratégica y la posibilidad efectiva de la asignación de recursos.

Ahora bien, cuando se trate de ampliar la posición o “extender” las fronteras de la misma, la organización, o tendrá que haber acumulado un excedente de Recursos o haber tomado la previsión de hacer inversiones extraordinarias para lograr la estrategia.

Si existiera una forma relativamente sencilla de generar estadísticas, resultaría asombroso comprobar que la mayor parte de las organizaciones se inscriben entre las que «no tienen» los recursos necesarios para plantear las estrategias adecuadas, y por ello mismo se alcanzaría la conclusión que el mayor de los problemas en el mundo de los negocios no pasa por limitaciones de naturaleza estratégica, sino por “limitaciones en recursos”, o se debiera decir con mayor propiedad, por incapacidad de aplicar el indispensable equilibrio entre medios y fines.

### **Manejo de conflictos**

Cuando hay conflictos en las empresas si se lleva a cabo un buen manejo del conflicto trae grandes beneficios tanto a sus directivos como a los empleados,

puesto que, su resolución implica mejorar el trato interpersonal, aumentar la productividad y lograr cambios positivos en todo el entorno laboral.

Los conflictos laborales son discusiones dentro del área de trabajo, entre dos o más personas. Y, son mucho más comunes de lo que creemos, de hecho, es una consecuencia lógica de la gran cantidad de horas diarias que compartimos con nuestros compañeros de trabajo.

Pueden ser causados por:

- Mala comunicación y malentendidos entre los empleados
- Diferencias de valores e intereses
- Recursos escasos en la empresa
- Choques de personalidades entre los colaboradores de la compañía
- Desempeño deficiente de uno o más individuos dentro de la unidad de trabajo
- La ausencia de tareas y objetivos definidos para los empleados
- La dificultad de uno o más trabajadores en trabajar bajo presión
- Un mal clima\_organizacional en la empresa.

Sea cual sea la causa, el manejo de los conflictos laborales es crucial para cualquier empresa y es uno de los problemas más difíciles de manejar, por lo que es necesario conocer qué hacer cuando se presente este caso en la organización.

Hay que tomar para manejar los conflictos laborales los siguientes factores esenciales:

### **1. Mantener la calma**

Se debe evitar hacer más grande el problema, es encontrar las respuestas para lograr solucionar los conflictos laborales, es necesario evitar incitar a que esos se hagan más grandes.

Por ende, la calma es fundamental, conceder un buen trato a las partes implicadas en la disputa, evitar señalar a un culpable y enfocarse en encontrar cómo resolver el problema.

### **2. Contar con un mediador**

Es necesario contar mínimamente con una persona neutral que ayude a que los implicados en el conflicto dialoguen y resuelvan sus diferencias.

Este mediador debe ser una persona imparcial y su función es crear un clima propicio y diplomático para que ambas partes se entiendan y expongan sus puntos de vista de la situación para encontrar así, la mejor solución al problema.

Hay que tener en cuenta que esta persona no impone una solución, sino que hace una valoración del conflicto para después realizar recomendaciones y evitar que el desacuerdo aumente.

### **3. Conversar con los implicados**

No se debe de dejar solos a los implicando en el conflicto sino al contrario hablar directamente con ellos y lo que está sucediendo en ese momento que causo el problema, que ambas partes se expresen de forma adecuada guiados por el responsable de la resolución del problema.

Ahora bien, para que esta conversación tenga frutos, es necesario que se realice en términos preestablecidos de orden, control, tolerancia y respeto.

Una forma de que este debate de buenos resultados es reformular lo que cada persona ha dicho una vez que haya terminado de hablar, para asegurarse de que su mensaje ha sido entendido correctamente.

Además, es sustancial que ambos estén dispuestos en encontrar una solución que permita seguir trabajando al equipo sin disgustos ni rencores.

### **4. Investigar el conflicto**

La persona encargada del manejo del conflicto deberá estudiar el problema, sus causas, a los responsables y, las posibles y potenciales consecuencias que este tendrá interna y externamente en la organización. Es decir se debe hacer una recolección de datos.

Además, es posible que se encuentren diversas áreas de conflictos, sin embargo, es necesario priorizar cuál es la más importante para cada parte y cuál tiene mayores consecuencias y así, ir solucionando una a una hasta acabar con el conflicto.

### **5. Marcar un objetivo claro**

Es uno de los pasos más importantes en el manejo de conflictos, ya que si no se cuenta con un objetivo claro no tiene sentido intervenir.

El marcar y definir los objetivos nos va a permitir ver los resultados que esperamos, ya sea culminar un proyecto, el entendimiento entra las partes, aumentar el desempeño, entre otros.

### **6. Hacer una negociación**

Luego de que el mediador resuma las áreas de acuerdo y desacuerdo y defina el porqué del conflicto y los términos de este, debe preguntar a los partícipes si están de acuerdo con las conclusiones y las recomendaciones brindadas.

Y así, a través de la negociación, las personas implicadas en el conflicto laboral deben, de forma pacífica, llegar a un acuerdo respetuoso el cual deberán cumplir de forma obligatoria.

## **7. Buscar soluciones**

Ya se ha debatido el problema y sus causas, por lo que es momento de navegar en la búsqueda de soluciones y emplear aquellas que ambas partes compartan. Y, para cada solución acordada se deberá incluir un plan de acción medible cuyos partícipes tendrán que estar dispuestos a aplicar.

Hay que tener en cuenta que los implicados deberán estar de acuerdo en encontrar las soluciones y contar con la disposición de resolver los problemas, si no es así, deberán aplicarse otras medidas acordadas por las partes involucradas.

## **8. Mantener un seguimiento del problema**

A pesar de que ya se ha detectado el conflicto entre trabajadores, se ha realizado un análisis y se ha trabajado en las negociaciones para solucionar el problema, no podemos asegurar de que hemos tenido éxito en su resolución, por lo que es necesario establecer medidas para revisar el plan de las acciones que se han definido.

Y así, si se cumple lo establecido podemos concluir que se ha resuelto el conflicto laboral, sin embargo, en caso de existir variaciones, es necesario tratar de corregirlas lo más pronto posible.

Los conflictos laborales pueden aparecer en cualquier momento, sin embargo, es necesario evitarlos a través de la correcta asignación de tareas, la definición de competencias y responsabilidades, fijación de objetivos, buena comunicación y el nombramiento de responsables que puedan detectar a tiempo la disputa.

## **Coherencia entre estructura y la estrategia**

Existe un punto que es clave para lograr que una estrategia empresarial tenga éxito, se debe desarrollar una estructura organizacional adecuada y coherente con dicha estrategia.

Actualmente las organizaciones no deben de ser estáticas todo lo contrario las organizaciones deben ser dinámicas e innovadoras por lo cual la estrategia cambiarán en función a este normativa. Si la estructura de la organización es coherente a esta normativa no habrá tanta resistencia al cambio.

Actualmente las organizaciones empresariales realizan sus actividades en un contexto global cargado de mayor dinamismo, complejidad e interrelaciones. En

consecuencia, se puede entender la gestión empresarial como un proceso de permanente observación de los cambios y de adaptación a ellos.

Los especialistas aseguran que la estructura debe adaptarse a la estrategia para lograr obtener en el mejor rendimiento en la estrategia. La importancia de esta afirmación es tal que resulta ser el fundamento teórico básico que soporta el modelo de la estrategia.

Por ello, si se es capaz de desarrollar una medida que identifique diversas formas organizativas y a su vez asocie a las mismas un grado de orientación al mercado, se habrá desarrollado un modelo de estimación en base a estructuras organizativas.

La estrategia determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación.

Según estudios realizados en diferentes organizaciones la secuencia que se debe llevar para que la estructura se adapte a la estrategia es la siguiente:

1. creación de una nueva estrategia.
2. resurgimiento de problemas administrativos
3. reducción de la productividad y de los beneficios
4. cambio a una nueva estructura
5. recuperación de la rentabilidad y mejora en la ejecución de la estrategia.

Hay que pensar que se le debe dar una gran importancia a la estructura organizativa atribuyéndola el carácter de esencial en la implantación estratégica. Para lograr el éxito en la implantación estratégica consiste en el fluido y correcto funcionamiento de los sistemas gerenciales de la empresa entre los que se encuentra en primer lugar el adecuado diseño de la estructura organizativa de la empresa.

Por supuesto, resaltando la importancia en la adaptación de la estructura organizativa a las necesidades operativas y respondiendo, tanto a los cambios externos como internos de la empresa.

Limitaciones.

La relación entre estructura y estrategia tiene dos limitaciones a considerar:

1. Tiene que ver con el carácter de demora o tiempo necesario para su adaptación.
2. Tiene que ver con las capacidades reales de la empresa para su implantación.

Como lógico resultado de cualquiera de estas dos limitaciones, está el hecho de que -en un momento dado- puede que la estructura empresarial no refleje el grado real de orientación al mercado

Por otro lado, en lo referente a la capacidad de implantación, puede incluso darse el caso contrario de la relación entre estructura y estrategia, es decir: de que la estructura influya a la estrategia cuando la nueva estrategia resulte imposible de adaptar por estar muy lejos de las capacidades de la empresa. Entonces la estrategia resulta inviable.

La tesis de estructura sigue a la estrategia tiene una poderosa lógica: la manera en que las organizaciones se estructuran es un medio o instrumento para obtener un fin que es ayudar a conseguir los objetivos de implantación. Ya que, si la estructura está adecuadamente diseñada para ajustarse a la estrategia, es más fácil coordinar, relacionar y motivar.

## **Crear una cultura de apoyo a la estrategia**

Una vez que los administradores han decidido una estrategia, se procede a convertirla en acciones y buenos resultados. La puesta en práctica de una estrategia y el hecho de lograr que la organización la ejecute bien, requiere un conjunto diferente de tareas y habilidades administrativas.

La puesta en práctica es una tarea orientada a la acción, con el fin de que sucedan las cosas, que pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir el cambio organizacional, desarrollar capacidades organizacionales valiosas, lograr un mejoramiento continuo en el proceso de negocios, crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y cumplir con los objetivos del desempeño, o bien superarlos.

La tarea del encargado de la puesta en práctica de la estrategia es convertir el plan estratégico en una acción y seguir adelante con lo que se necesita para hacer lograr la visión y los objetivos que se han fijado.

Aun cuando los enfoques de los administradores se deben ajustar a la situación, es necesario cubrir ciertas bases, sin importar cuales sean las circunstancias de la organización:

- Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.

- Instituir las mejores prácticas y presionar para el logro de mejoramientos continuos en la forma en la cual se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
- Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el personal de la compañía pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos, día tras día.
- Vincular las recompensas y los incentivos con el logro de los objetivos del desempeño y de una buena ejecución de la estrategia.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que respalden a la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.

Un factor determinante de una puesta en práctica exitosa de la estrategia es lo bien que la administración guía el proceso. Los administradores pueden emplear cualquiera de varios estilos de liderazgo para impulsar el proceso de la puesta en práctica.

La forma en la cual los administradores guía la tarea de la puesta en práctica de la estrategia tiende a ser una función de:

- Su experiencia y sus conocimientos del negocio.
- Si son nuevos en el trabajo o veteranos.
- Su red de relaciones personales con otros en la organización.
- Sus propias capacidades de diagnóstico, administrativas, interpersonales y de resolución de sus problemas.
- La autoridad que les han conferido.
- El estilo de liderazgo con el cual se sienten cómodos.
- Su punto de vista del papel que necesitan desempeñar para lograr que se hagan las cosas.

La verdadera habilidad en la puesta en práctica de la estrategia es ser competente para averiguar qué es lo que se necesita para ejecutar la estrategia de una manera efectiva.

La ejecución eficiente de la estrategia depende en gran parte de un personal competente, de competencias y capacidades competitivas más adecuadas y de una organización efectiva. Por consiguiente, el desarrollo de una organización capaz siempre es una prioridad de la puesta en práctica de la estrategia.

Hay tres tipos de desarrollo de la organización que son de máxima importancia.

1. Seleccionar a personas capaces para las posiciones clave.

Asegurarse de que la organización posea las habilidades, las competencias centrales, los talentos administrativos, los conocimientos técnicos, las capacidades competitivas y las fortalezas de recursos que necesita.

2- Organizar los procesos de negocios, las actividades de la cadena de valor y la toma de decisiones de tal manera que conduzca a una ejecución exitosa de la estrategia.

3- La formación de un poderoso equipo administrativo con la química personal y la combinación de capacidades adecuadas, es uno de los primeros pasos de la puesta en práctica de la estrategia.

La formación de un equipo ejecutivo fundamental empieza con la decisión de que combinación de antecedentes, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilos administrativos y personalidades es necesaria para consolidar la ejecución exitosa de la estrategia y contribuir a ella.

Dos de los aspectos más importantes en el desarrollo de la organización son:

Dotar a las unidades de operación de un personal con el talento, las capacidades y la experiencia técnica especializados necesarios para darle a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales en el desempeño de una o más actividades decisivas de la cadena de valor.

Desarrollar capacidades organizacionales competitivas valiosas. Cuando las facilidades de la imitación hacen que resulte difícil o imposible derrotar a los rivales sobre la base de una estrategia superior, la otra ruta principal para lograr el liderazgo en la industria es superar su ejecución.

La ejecución superior de la estrategia es esencial en las situaciones en que las empresas rivales tienen estrategias muy similares y pueden duplicar fácilmente las maniobras estratégicas de las demás. El desarrollo de competencias centrales, fortalezas de recursos y capacidades organizacionales que los rivales no pueden igualar son una de las mejores formas de superar su ejecución.

Hay cuatro características que conciernen a las competencias centrales y a las capacidades competitivas importantes para la tarea del encargado de la puesta en práctica de la estrategia de desarrollo de la organización:

Las competencias centrales muy rara vez consisten en habilidades limitadas o en esfuerzos de trabajo de un solo departamento. Más bien son compuestos de habilidades y actividades que se desempeñan en diferentes ubicaciones en la cadena de valor de la empresa y que, cuando se vinculan, crean una capacidad organizacional única.

Debido a que las competencias centrales por lo común residen en los esfuerzos combinados de diferentes grupos de trabajo y departamentos, no se puede esperar que los supervisores y directores de los departamentos individuales consideren que el desarrollo de las competencias centrales de toda la corporación es su responsabilidad.

La clave para apalancar las competencias centrales de una compañía en una ventaja competitiva a largo plazo es concentrar más esfuerzos y más talento que los rivales en profundizar y consolidar las competencias.

Debido a que las necesidades de los clientes cambian en formas a menudo impredecibles y a que los conocimientos y las capacidades necesarios para el éxito competitivo no siempre se pueden pronosticar con precisión, es necesario que las bases de las competencias seleccionadas de una compañía sean lo bastante amplias y flexibles para responder a un futuro que se desconoce.

La naturaleza de múltiples capacidades y actividades de las competencias centrales hace que su desarrollo y consolidación sean un ejercicio en:

1) La administración de habilidades humanas, de las bases del conocimiento y del talento.

2) la coordinación y el establecimiento de redes para los esfuerzos de diferentes grupos de trabajo y departamentos en cada lugar relacionado en la cadena de valor.

Si la estrategia elegida requiere nuevas habilidades, una capacidad tecnológica más profunda o el desarrollo y el empleo de nuevas capacidades, la capacitación se debe establecer cerca del primer lugar en la agenda para la acción, debido a que es necesario proporcionarla desde el principio del proceso de puesta en práctica de la estrategia.

Las siguientes pautas son útiles para ajustar la estructura a la estrategia:

Identificar con precisión las actividades de la cadena de valor, las competencias y las capacidades competitivas que son importantes para una ejecución exitosa de la estrategia.

Determinar si algunas actividades de la cadena de valor se pueden asignar a fuentes externas que las desempeñarían en una forma más eficiente y eficaz que si se desempeñan internamente.

Determinar cuáles actividades capacidades críticas para la estrategia requieren una estrecha colaboración con proveedores, aliados de los canales de salida fabricantes de productos complementarios o incluso competidores.

Hacer que las actividades y capacidades principales de la cadena de valor se desempeñen y desarrollen internamente y que las unidades organizacionales críticas para la estrategia sean los principales componentes en la estructura de la organización.

Determinar los grados de autoridad necesarios para administrar cada unidad organizacional, encontrando un equilibrio entre la toma de decisiones centralizadas bajo la autoridad coordinadora de un solo administrador y la delegación de la toma de decisiones en el nivel organizacional más bajo capaz de tomar decisiones oportunas, informadas y competentes.

Si no es posible que todas las facetas de una actividad / capacidad interna queden bajo la autoridad de un solo administrador, establecer formas de tender un puente entre las líneas departamentales y lograr la coordinación necesaria.

Determinar cómo se van a administrar las relaciones con personas ajenas a la empresa y asignar la responsabilidad de tender los puentes organizacionales necesarios.

Determinar con precisión las actividades y las capacidades competitivas críticas para la estrategia:

Las actividades y capacidades críticas para la estrategia varían conforme a los aspectos particulares, la estructura de la cadena de valor y los requerimientos competitivos de una empresa.

Hay dos preguntas que ayudan a identificar cuáles son las actividades de una organización que son críticas para la estrategia:

¿Qué funciones se deben desempeñar extremadamente bien o de una manera oportuna, para lograr una ventaja competitiva sostenible?

¿En cuales actividades de la cadena de valor un mal desempeño pondría seriamente el peligro el éxito estratégico?.

Las respuestas por lo general indican las actividades y las capacidades organizacionales críticas en las que se deben concentrar los esfuerzos de desarrollo de la organización.



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica