

## RELACION DE LAS ESTRATEGIAS CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 1. Impacto de la estrategia en la estructura y en las formas organizacionales
  - 2. Estrategia y formas modernas de organización
  - 3. Estrategia en pequeñas empresas
  - 4. Estrategia en organizaciones no lucrativas
- 

### 1. 1. IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA ESTRUCTURA Y EN LAS FORMAS ORGANIZACIONALES

Estrategia.- Conjunto de metas y políticas principales. Esta definición pasa por encima de las características principales e importancia del plan estratégico.

Alfred Chander.- Esta relación entre la estrategia, la organización y el ambiente, Chander lo marca de la forma siguiente: **La estructura sigue a la estrategia**, su tesis es que la estructura organizacional depende de la estrategia. El estudio de Chander, así ampliado, confirmó los resultados que obtuvo en la estructura organizacional, sigue a la estrategia y depende de ella. También encontró que el cambiante ambiente económico llevaba a las empresas industriales a desarrollar nuevas estrategias lo cual a su vez exigía nuevas estructuras organizacionales.

La perspectiva de un mercado nuevo o la amenaza de la pérdida de uno actual estimula la expansión geográfica, la integración vertical y la diversificación de productos.

Las empresas que tienen éxito tienden a ser **cerradas y mecánicas** recalcan el cumplimiento de las reglas y el conducto regular, y tienen una división especializada del trabajo y un liderazgo directivo. El extremo opuesto se encuentran organizaciones como las de los laboratorios para el desarrollo de productos, con el fin de fomentar tales actividades estas organizaciones tienden hacer **abiertas y orgánicas**.

No obstante la planeación estratégica recibió poca atención antes de los 70's, el reciente interés de la planeación estratégica se puede explicar por que el ambiente se vuelve más dinámico para la mayoría de las organizaciones.

Las pequeñas empresas tienen pocos productos o servicios, sus recursos y capacidades son limitadas. Seguramente no cuentan con un departamento formal de planeación estratégica, nadie analiza el ambiente. No obstante deben ajustar el proceso y técnica a su tamaño.

### 2. 2. ESTRATEGIA Y FORMAS MODERNAS DE ORGANIZACIÓN

*La organización y la gerencia en el contexto contemporáneo*

La complejidad que presenta el sistema organizacional,(1) unida a las características del nuevo entorno con el que tiene que interactuar, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas.

El entorno de los años 90 ha cambiado significativamente. La fuerte tendencia a la globalización, con el

consecuente reforzamiento de la interdependencia entre las economías y sistemas socio- políticos que trae aparejado, ha introducido importantes elementos perceptibles de cambio respecto a décadas pasadas. Hoy día, la inestabilidad, la incertidumbre, la impredecibilidad y la celeridad con que ocurren los acontecimientos son rasgos característicos del entorno. Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesario, por tanto, un cambio en los paradigmas gerenciales.

Si se reconoce la necesidad de un cambio en los patrones o modelos gerenciales contemporáneos para enfrentar las nuevas realidades del entorno, conviene precisar cuáles son sus componentes esenciales. En tal sentido, existen tres direcciones básicas en las que necesariamente habrá que alcanzar cambios significativos: la competitividad, el cambio y la excelencia se imponen como paradigmas más complejos y abarcadores que los patrones tradicionales de productividad, cambio tecnológico y administración de recursos.(2)

El proceso por el cual un paradigma gerencial nuevo desplaza a uno ya establecido generalmente es confuso, inquietante y desordenado. Un cambio de paradigma requiere tiempo y genera resistencia pero, finalmente, ofrece beneficios superiores a los ofrecidos por los viejos paradigmas. De otro modo, el cambio no se realiza nunca. Sin embargo, cuando hablamos de obsolescencia de un modelo gerencial es necesario tener en cuenta que cualquier paradigma de reemplazo tendrá que ofrecer soluciones para la mayor parte de los problemas que resuelve el modelo anterior, así como también un cambio de enfoque. Es necesario dar crédito donde se deba y no caer en la tentación de barrer el legado intelectual de las décadas pasadas como si ya no fuera válido. Un somero análisis de los principales cambios de paradigmas gerenciales que con mayor fuerza se vienen imponiendo en la actualidad confirma lo anterior. Los cambios de paradigmas gerenciales hay que verlos en términos dialécticos, donde la primacía de un enfoque no niega la necesidad de conservar importantes presupuestos de modelos gerenciales tradicionales.

Los cambios de paradigmas gerenciales abordados permiten hacer algunas consideraciones acerca de los presupuestos indispensables que deben alcanzarse en los modelos de gestión de las organizaciones. Si el modelo tradicional presupone enfoques gerenciales esencialmente técnicos, cuantitativos, operativos, instructivos y muy orientados al contexto interno de la organización, la gerencia contemporánea asume como requisitos indispensables el carácter esencialmente humano, cualitativo, estratégico, centrado en el aprendizaje y abierto de sus acciones.

La gerencia de las organizaciones en Cuba tiene un doble reto en las condiciones actuales: por un lado, es necesario transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional; mientras que, por otro, tiene que lograr esto en medio de un contexto donde se pone de manifiesto un proceso de transición de paradigmas gerenciales a nivel mundial. Para enfrentarlo, deben poner en tensión todas las fuerzas a su alcance, a la vez que se identifican los principales problemas y debilidades a fin de superarlas. Esta es la vía más expedita para poder aprovechar las oportunidades del entorno y evadir o neutralizar las continuas amenazas que éste les impone.

Siguiendo esta línea de pensamiento, es de vital importancia conocer el estado actual de las organizaciones, a fin de llegar a un conjunto de sistematizaciones y generalizaciones que, sin pretender dar un cuadro exacto de la realidad, al menos permitan esbozar un conjunto de consideraciones importantes acerca de las principales estrategias a seguir en sentido general.

Durante el desarrollo de acciones consultivas en organizaciones cubanas pertenecientes a diversos sectores de la economía se ha tratado de examinar el estado actual de las mismas, mediante la elaboración de diagnósticos como premisa básica para la elaboración de diseños estratégicos, partiendo de un conjunto de técnicas de diagnóstico que incluyen entrevistas, encuestas y sesiones de trabajo con equipos de dirección a diferentes

niveles.(3)

Como resultado del análisis de la información recopilada se pudo arribar a un conjunto de conclusiones preliminares. Éstas son:

- Existe una fuerte tendencia por parte de los equipos de dirección a identificar más debilidades que fortalezas en sus organizaciones, lo que demuestra el marcado enfoque crítico y autocrítico de los procesos organizacionales.
- Se aprecia una significativa concentración de las valoraciones en cuestiones relacionadas con el subsistema técnico-económico, mientras que el menos valorado es el subsistema humano.
- La mayoría de las debilidades listadas en los diferentes subsistemas se refieren a problemas eminentemente subjetivos.
- Las organizaciones estudiadas no valoran integralmente el entorno. Es bastante significativa la tendencia a valorar más aspectos internos que externos.
- El subsistema que mayor desbalance presenta entre debilidades y fortalezas es el subsistema gerencial, con un promedio de más de cinco debilidades planteadas por cada fortaleza listada. Existe un criterio bastante generalizado en los equipos de dirección de que la mayor cantidad de problemas se concentran en este subsistema.

Ante esta situación, el rumbo que siguió la investigación fue profundizar en las particularidades de este último subsistema y, especialmente, de los sujetos del mismo: el personal de dirección.

### **3.-ESTRATEGIA EN PEQUEÑAS EMPRESAS**

#### **Características**

**OBJETIVO.-** Proveer de un conjunto de principios y herramientas de aplicación práctica necesarias para la administración eficaz y eficiente de una pequeña empresa.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Analizar los principios y herramientas básicas que se necesitan para diseñar una eficaz y eficiente estrategia de marketing.
- Proveer de los principios y herramientas utilizadas en la administración financiera de una pequeña empresa.
- Conocer los principios y herramientas determinantes del éxito de la gestión de los recursos humanos.

#### **GERENCIA DE MARKETING BÁSICA**

- Importancia del marketing dentro de los resultados de una pequeña empresa
- La segmentación de mercados
- La disponibilidad de información sobre lo que pasa dentro y fuera de la empresa, como base para la elaboración de la estrategia de marketing
- Herramientas básicas de la investigación de mercados
- Análisis FODA.
- Las 4 ps y la estrategia de marketing: producto, precio, plaza -canales de distribución- y promoción y publicidad

- El plan estratégico de comercialización

#### *GERENCIA FINANCIERA BÁSICA*

- Principios de contabilidad general. El proceso contable
- Diagnóstico financiero.
  - Análisis de fuentes y usos
  - Índices financieros
  - Análisis horizontal y vertical
  - Punto de equilibrio
- Planeación financiera
- Presupuesto de caja

#### *GERENCIA BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS*

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación y motivación
- Evaluación del desempeño
- Administración de remuneraciones

#### **4. ESTRATEGIA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.**

Con frecuencia las organizaciones necesitan una estrategia funcional para cada actividad funcional importante: una estrategia de investigación y desarrollo, una estrategia de cómo brindar el servicio a las personas, una estrategia de finanzas una estrategia de recursos humanos, etc. Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan como se dirigirán las actividades funcionales. Por ejemplo, la estrategia de mercadotecnia de una organización representa el plan de actuación directiva para que funcione la parte de mercadotecnia de una organización. El papel principal de una estrategia funcional es apoyar la estrategia general de la organización y su enfoque competitivo, ya que debemos de considerar que este tipo de organización no lucrativa ya que su función principal es el de proporcionar un servicio sin esperar que este sea remunerado.

Otro que tiene es de crear un mapa de rutas gerencial para lograr los objetivos de resultado del área funcional. Por tanto la estrategia funcional en el área de servicio a las personas, representa el plan de acción de cómo se dirigirá las actividades de la organización a fin de que apoyen la estrategia empresarial y logren los objetivos de proporcionar un buen servicio.

La estrategia funcional en el área consiste en como se dirigirán las actividades de cómo brindar un mejor servicio, a fin de que apoyen la estrategia empresarial y logren los objetivos establecidos en forma general.

Por lo general, la principal responsabilidad en la formulación de la estrategia en las áreas funcionales se delega los responsables de cada área, a menos que el responsable del área de servicio decida participar más directamente en ella. Al formular la estrategia, es ideal que el responsable de un departamento funcional trabaje estrechamente con los subordinados clave y a menudo se relacione con los responsables de otras áreas. Las estrategias funcionales coordinadas y apoyadas mutuamente entre sí son esenciales para que la estrategia general de la organización tenga un impacto máximo. En pocas palabras las estrategias de mercadotecnia, de producción, de finanzas, de recursos humanos de una organización deben trabajar conjuntamente y no tener

objetivos contrarios.

El mejor momento para lograr la coordinación las estrategias de las áreas funcionales es durante la etapa de deliberación. Si se envían para su aprobación en los niveles más altos estrategias funcionales y consistentes, corresponderán al responsable de la organización detectar los conflictos y resolverlos.

El análisis anterior destaca que el plan estratégico de una organización es un conjunto de estrategias ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía de la organización.

Cuanto sea mayor la empresa, más puntos de iniciativas estratégicas tendrá. El esfuerzo de la dirección para fijar no estará completo hasta que los directivos se unifiquen en los diferentes niveles de la estrategia en un patrón coherente y sustentador.

En teoría, las piezas y niveles de la estrategia unificados no surgen de un proceso sin dirección en el cual los directivos de cada nivel establecen objetivos y crean estrategias de manera independiente.

De hecho, los directivos a nivel funcional y operativo tienen la tarea de establecer objetivos de resultado y formular acciones estratégicas que ayuden alcanzar los objetivos de la organización y que propicien una mejor eficacia en la estrategia empresarial.

La tarea de lograr la armonía de los objetivos y las estrategias parte por parte y nivel por nivel, puede ser tediosa y frustrante, pues requiere varias consultas y reuniones, una revisión de la estrategia y procesos de aprobación anuales, pruebas de ensayos y error, y meses y a veces años para lograr un consenso.

Con frecuencia, la política de lograr un consenso estratégico y la lucha por intentar que todos los directivos y departamentos se centren en lo que es más conveniente para la organización.

No es raro que las discusiones acerca de cuáles debe ser la misión y dirección básica de la organización, qué objetivos fijarse y qué estrategias emplear provoquen acalorados debates y fuertes diferencias de opinión.

Sin embargo, como asunto práctico es necesario definir y comunicar con claridad y con sentido descendente las misiones empresarial y corporativa, los objetivos y las estrategias antes de que se pueda avanzar en el establecimiento de objetivos y la formulación de la estrategia en los niveles funcional y operativo.

Es necesario que la dirección y la guía fluyan del nivel corporativo a nivel de unidad de negocio y de este al funcional y al operativo. La confusión en cuanto a estrategia que ocurre en una organización si los altos directivos no ejercen un fuerte liderazgo estratégico fijan la dirección con claridad de arriba hacia abajo es similar a lo que sucedería en el rendimiento ofensivo de un equipo de fútbol americano.

Son muchos los factores que intervienen en la formación de la estrategia de una compañía.