

¿Qué es la Administración de Recursos Humanos (RRHH) cómo funciona la misma?

Puede establecerse que la Administración de Recursos Humanos (RRHH) es una de las áreas más importantes de cualquier empresa, debido a que se ocupa en todos los sentidos, de las personas que la integran y podríamos preguntarnos cuáles son las funciones que tienen los administradores de Recursos Humanos (RRHH) y el papel que desempeñan para hacer que la empresa crezca en el mercado, y en utilidades creando un valor agregado, a lo largo del tiempo.

Empezaríamos por **preguntarnos ¿Qué es exactamente la administración de Recursos Humanos (RRHH) RRHH?**

La Dirección Corporativa de Recursos Humanos (RRHH) y/o Capital Humano, en forma general, responsable de la contratación, crecimiento, despidos y de todo lo que tiene que ver con el desempeño de los empleados dentro de la empresa.

La administración de RRHH es esencial dentro de la estrategia de cualquier empresa, debido a que abarca toda la gestión, coordinación y planeación de todo lo relacionado con la labor del personal, de tal modo que se cumplan sus objetivos individuales y también los de la empresa. Todo ello siempre alineado a su Misión y Visión Empresarial.

¿Cuáles son los objetivos de la administración de Recursos Humanos (RRHH)?

El objetivo principal de la administración de Recursos Humanos (RRHH) es que los empleados y funcionarios consigan sus propios objetivos individuales al mismo tiempo que se cumplen los de la empresa. Es decir, ambos intereses, el individual y el empresarial deben estar alineados.

Los Recursos Humanos (RRHH) de la empresa colaboran para que la empresa obtenga todos los beneficios posibles, no solo en utilidades, sino en posicionamiento de mercado y la creación de valor agregado, logrando así un crecimiento del mercado laboral.

En este sentido, el departamento de personal tratará de que esto se cumpla a través del excelente desempeño de los empleados.

Entonces ¿Cómo RRHH puede contribuir para alcanzar este propósito?

A través de la motivación inteligente y de que la plantilla de personal se sientan reconocidos y valorados, tanto personal, como profesionalmente.

Con todo, su meta será lograr el desempeño eficiente de todo el personal de la organización, por ejemplo, con la política de Calidad Total.

¿Cuáles son las funciones del Director de Recursos Humanos (RRHH)?

Las funciones dentro del departamento de Recursos Humanos (RRHH) son muy diferentes y todas ellas importantes. Entre ellas, destacamos las siguientes que debe desarrollar el administrador de Recursos Humanos (RRHH):

Cumplimiento de las leyes laborales del país y esto incluye un buen manejo de la nómina.

Los responsables de Recursos Humanos (RRHH) deben velar para que se cumplan las leyes en materia laboral dentro de la organización.

(Incluir aspectos elementales de RRHH, Sindicatos, Despidos, etc)

¿Qué es la Administración de personal?

Es la gestión de todos los trámites administrativos referentes a los trabajadores en general. Además, consiste en la administración y gestión de toda la documentación una vez se contrata al nuevo personal. (RFC, IMSS, etc)

Planeación Estratégica de personal

Se refiere al diseño de los puestos de trabajo, definición de funciones, requerimientos, etc.

Selección de personal y reclutamiento

Tanto para reclutar talento, como para la selección de personal, su responsabilidad de elegir de manera correcta a cada empleado de la organización, gracias a la aplicación de determinadas pruebas de selección.

Planes de formación y desarrollo profesional

Para que los empleados continúen actualizando sus conocimientos de acuerdo a los cambios y evolución de su sector, la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) debe facilitar programas de formación, capacitación y desarrollo inherente.

Plan de carrera, promoción y ascensos dentro de la empresa

Se refiere a todos los programas orientados a la progresión de los empleados dentro de la empresa una vez cumplan con determinados requisitos y experiencia.

Evaluación del desempeño

El análisis del desempeño del personal es muy relevante para anticiparnos y poner solución a ciertos desajustes que puedan estar ocurriendo dentro de la organización.

Retención del talento

Tener talento dentro de la empresa debe ser uno de los principales objetivos de los Recursos Humanos (RRHH) ya que hace que la empresa cumpla sus objetivos.

Programas de incentivos

Los Recursos Humanos (RRHH) también desarrollan programas de incentivos para el personal con la finalidad de motivar y así cumplir con objetivo y metas establecidas. (Mencionar la estrategia del Fondo de Ahorro en GMM)

Relaciones laborales y gestión de conflictos con los Sindicatos.

Una gran parte de este trabajo se sustenta en un plan de comunicación interna (intranet) que favorezca las relaciones laborales y comunicación entre empresa y empleados.

Clima y satisfacción laboral

Debe estarse al pendiente de un buen clima y satisfacción laboral, lo que es crucial para el cumplimiento de los objetivos.

El conocer cómo es el clima de la empresa y la satisfacción de los empleados ayudará en buena medida a tomar las acciones más adecuadas al respecto. La conciliación laboral, por ejemplo, suele ser una de las razones principales de la satisfacción laboral en las empresas.

Prevención de Riesgos Laborales

Un área clave dentro de la empresa para garantizar la salud y seguridad laboral de los empleados. Es fundamental tener un plan de PRL (P**revención de **R**iesgos **L**aborales) que contribuyan a la salud e higiene laboral.**

Es decir, la prevención de riesgos en el trabajo, constituye la línea de acción en un medio ambiente ocupacional adecuado, con condiciones justas, donde los trabajadores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación en la mejora de las condiciones de seguridad y salud.

Beneficios y ventajas competitivas de la administración de Recursos Humanos (RRHH)

Si la estrategia de Recursos Humanos (RRHH) de la organización se desarrolla con éxito, existen varios beneficios que se apreciarán en la empresa haciéndola más competitiva en el mercado.

Comunicación interna

Mantener informado a la plantilla es una de las grandes ventajas cuando las políticas de Recursos Humanos (RRHH) son las acertadas. Si hay comunicación interna en la empresa, hará que los empleados comprendan y se orienten a los objetivos con mayor eficacia.

Cultura corporativa

Hacer que cada empleado conozca los valores, misión y visión de la organización es fundamental para mantener su compromiso hacia la empresa. Esto será muy beneficioso para la empresa para el cumplimiento de objetivos.

Reducción de conflictos

Con una correcta gestión de los Recursos Humanos (RRHH) se logrará reducir los conflictos que pueden ocasionarse en la empresa. Será más fácil controlarlos y minimizarlos al máximo. Con ello, se puede mejorar el clima laboral y satisfacción del personal.

Mejora del rendimiento

Todo lo anterior, contribuye a una mejora en el rendimiento por parte de los empleados.

La empresa será directamente beneficiada logrando objetivos de una manera más eficiente.

Con todo, la empresa debe tener profesionistas expertos en Recursos Humanos (RRHH) que sepan a la perfección el correcto funcionamiento del departamento.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O) – GRUPOS “T”

La práctica del Desarrollo Organizacional (D.O.), no solo incluye el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos de cambio planificado en las empresas, sino que trasciende el ámbito industrial debido a sus múltiples aplicaciones en las áreas de trabajo gubernamental, comunitario e incluso incluye procesos de desarrollo personal.

Y es precisamente esta gran variedad de aplicaciones del DO, se debe a que las teorías y metodologías de cambio planificado están fundamentadas en las ciencias administrativas, la psicología social y las ciencias aplicadas de la conducta.

Una de las áreas en donde el DO cuenta con grandes logros es en la creación, incorporación y el desarrollo de las más variadas practicas grupales en las organizaciones como los equipos de trabajo, los de mejoramiento continuo y los equipos enfocados a proyectos específicos, entre otros; además, el espíritu humanista de esta noble profesión se origina en las los talleres vivenciales de los “Grupos T” y los “Grupos de Sensibilización”.

Los “Grupos T”, (TRANING) también conocidos como de “Entrenamiento en Laboratorio”, fueron concebidos en el verano de 1946, durante una reunión convocada por líderes comunitarios

en New Britain, Connecticut, para mejorar las relaciones interraciales.

En 1947 se llevó a cabo el experimento surgido de la asamblea de Connecticut cuando los National Training Laboratories (NTL) realizaron su primera sesión en Bethel, Maine. Desde entonces, los NTL han realizado laboratorios de entrenamiento sobre cambio organizacional, manejo de conflictos, entrenamiento en equipos, y desarrollo gerencial.

Tal fue mi caso en Sears Roebuck donde estuve un año en entrenamiento como Trainee conociendo todos los procesos, políticas de todos y cada uno de los departamentos que conforma a esta empresa.

Objetivos de los Grupos T

Los objetivos de los Grupos T en Desarrollo Organizacional, son básicamente dos: adquirir y desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias para mantener relaciones sanas con los demás, y analizar la conducta actual individual a fin de valorar su impacto dentro de la organización. Por lo tanto, dichos objetivos incluyen el de entenderse a sí mismo y ser sensible a las necesidades de los demás, identificar y diagnosticar los problemas del grupo, contribuir efectivamente al esfuerzo grupal, entender las complejidades de la acción intergrupala, además de los problemas internos de la organización. Es precisamente este aspecto que no se da en México, solo en las empresas subsidiarias en México, de las empresas norteamericanas, japonesas y alemanas.

Por otra parte, la meta para los gerentes que participan en un Grupo T es, entre otras, ayudarlos en el proceso de su autoconocimiento mediante las actitudes y conductas que manifiestan al interactuar con los demás participantes. Esto

requiere el uso de técnicas como **la retroalimentación y el role playing (juego de roles)** a fin de que el participante pueda darse cuenta de **la forma en que se percibe a sí mismo, y su manera de enfrentar el cambio y los problemas laborales.**

Y para que se dé este tipo de aprendizaje de laboratorio **que pueda influir en la modificación de conductas inadecuadas**, la **estructura debe de ser mínima**. La dirección del grupo, el programa del día, los procedimientos y las expectativas -que, por lo general, establece alguna autoridad de la empresa, como el Director de RRHH - son inexistentes o muy ambiguas. Entonces al aumentar la tensión provocada por este **vacío de conocimiento**, **los participantes tratan de crear orden y estructura incrementando sus aportaciones conductuales; así, los individuos se enfrentan a situaciones y conflictos nuevos y similares a los de su contexto organizacional originando un proceso de ensayo, prueba, acierto o error que se renueva constantemente.**

Por ejemplo en la VW a los aspirantes a Director de una Agencia, se les proporciona una serie de situaciones por resolver y el aspirante debe ordenarlas por orden de importancia y darles la solución que crea más conveniente.

Por lo general, la duración del entrenamiento en **Grupos T** varía según las necesidades del grupo, aunque, regularmente, es de **cinco días**. Sin embargo, los Grupos T no son para todos. “Las personas que aprenden en los Grupos T son las que parecen tener los siguientes atributos:

- 1) un “yo” relativamente firme que no se deje dominar por conflictos internos,.
- 2) Defensas suficientemente “bajas” que le permitan al individuo escuchar lo que otros dicen, y

3) Capacidad de transmitir pensamientos y sentimientos con el mínimo de deformaciones.

Desde sus inicios, los Grupos T han sido un laboratorio vivencial de experimentación, investigación, análisis y evaluación de procesos de interacción social con el fin de descubrir las condiciones necesarias para que se dé el aprendizaje de nuevas conductas, ya que el cambio de comportamiento en las personas rara vez se logra aumentado sus conocimientos. Aquí el sujeto de aprendizaje es la persona, y el objeto es su forma de comportarse con los demás.

Por otra parte, dentro de las prácticas más importantes del Desarrollo Organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de toda la organización.

Y una de las técnicas para reducir los problemas interpersonales son los Talleres de Sensibilización -llamados también Laboratorios de Conducta— que continúan impartándose desde 1947 en Bethel, Maine, ciudad sede de los *National Training Laboratories* —actualmente rebautizados como el *NTL Institute for Applied Behavioral Science*.

Respuestas nuevas a situaciones nuevas

Por lo regular los Talleres de Sensibilización no están rígidamente estructurados. Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora.

Básicamente el sujeto del cambio es la persona. El participante se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella propiciando un cambio de conducta.

Para esto, es necesario que el facilitador/*couch*, desarrolle un ambiente socioemocional de confianza, en donde los participantes puedan experimentar nuevas conductas, y ensayar respuestas nuevas a situaciones nuevas mediante juegos y dinámicas de grupo.

Sin embargo, hay que ser muy cautelosos. No cualquiera puede dirigir un Taller de Sensibilización.

Para esto se requiere que el facilitador posea un profundo conocimiento de las ciencias aplicadas de la conducta, gran experiencia comprobada en procesos y habilidades grupales y, preferentemente, que haya participado en algún programa de psicoterapia individual y grupal; de lo contrario, si no cuenta con las aptitudes requeridas, puede causar serios daños en el equilibrio emocional de los participantes.

Los Talleres de Sensibilización realizados por un profesional experto en D.O. pueden ser una experiencia muy positiva y una buena oportunidad para conocernos más a fondo y de mejorar nuestras habilidades interpersonales.

Desarrollo Intergrupar

El desarrollo intergrupar pretende modificar las actitudes, estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros, y que ejercen una influencia negativa sobre los intentos de coordinar los departamentos.



La interdependencia es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros:. Este concepto difiere sustancialmente de la "dependencia", pues la relación interdependiente implica que todos los participantes sean emocional, económica y/o moralmente "independientes".

Interdependencia

La **interdependencia** es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros:. Este concepto difiere sustancialmente de la "dependencia", pues la relación interdependiente implica que todos los participantes sean emocional, económica y/o moralmente "independientes".

Desarrollo de equipos

Consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo. incrementando el rendimiento del grupo.

Actividades necesarias

- establecimiento de metas
- relaciones interpersonales
- roles y responsabilidades
- análisis de papeles
- proceso de equipo
- privilegiar o excluir actividades



DESARROLLO INTERGRUPAL

Entre las variadas técnicas que se utilizan en el Desarrollo Organizacional para implementar cambios, está lo que se conoce como el **Desarrollo Intergrupar** que consiste en **realizar alguna acción o intervención, que tiene por objeto mejorar la relación y coordinación entre dos equipos de trabajo, o entre dos departamentos de la misma empresa.**

El problema en las empresas mexicanas es crear equipos de trabajo que sean productivos, pero a veces hay fallas que pueden provenir de una falta de desarrollo intergrupar.

El desarrollo intergrupar tiene varios objetivos:

Por ejemplo, resolver conflictos entre dos departamentos internos de la empresa. O bien, la falta de cooperación entre ambos; o bien mejorar la percepción que tiene un Departamento del otro y

viceversa; o bien la falta de cooperación entre ambos. Si no se lograra mejorar la percepción que tiene un grupo de personas de otros grupos, se traduce en una falta de cooperación mutua con pérdidas millonarias para la empresa.

Es el caso de una empresa que llevaba más de un año queriendo alcanzar una meta de producción, donde todo estaba aparentemente bien, pero algo impedía alcanzar esa meta y a través de un diagnóstico, se concluyó que faltaba un desarrollo intergrupar. Es decir, los empleados de un departamento no conocían lo que el otro departamento hacía, y había nula cooperación y hasta se daban pequeños boicots.

Se inició por presentar a los dos grupos, lo que cada uno hacía, o sea un conocimiento mutuo y de relaciones humanas y una vez cambiada la percepción, se llevaron a cabo juntas interequipos para solucionar los problemas.

En realidad, el trabajo intergrupar es cada vez más necesario. La Dirección no debe promover solo a los equipos de alto rendimiento, sino a sus relaciones mutuas con otros equipos.

En conclusión, una tecnología de punta, una infraestructura impecable y funcional, un flujo óptimo de trabajo, y aún equipos solitarios exitosos, no garantizan el logro de las metas, si no se cuenta con un adecuado desarrollo intergrupar.

Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es obra de un continuo que parte de la evaluación del desempeño, (ampliar este comentario) lo cual permite dirigir y supervisar el equipo de trabajo, donde se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores.

En este sentido, el capital humano es intangible y consecuentemente no puede administrarse de la misma manera en

que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías, por lo tanto, las acciones que a este respecto desarrolle, estarán centradas en lograr potencializar a su gente en pro de los resultados organizacionales y de los que se persiguen en todo proceso de cambio organizacional, mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual se hace necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno.

Visto de esta manera, las competencias laborales incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Sin embargo, las habilidades empleadas para propósitos de evaluación del desempeño, son aquellas que se relacionan directamente con el éxito laboral.

1.1. Formación del talento humano

Cuando se habla de formación del talento humano es necesario hacer alusión a la gestión administrativa, cuya área al interior de una organización le corresponde realizar todas las actividades

conducentes al logro de los objetivos organizacionales. O sea la función administrativa, que es la encargada de desarrollar el programa de acción general de la empresa, que involucra la puesta en práctica del famoso proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (Elementos de la Administración).

Finalmente, surge la dirección de talento humano con una clara orientación estratégica, pues participa de la toma de medidas estratégicas y de su implementación, además de ejercer las funciones tradicionales (reclutamiento, selección, contratación, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal); roles determinantes como la gestión del conocimiento, el aseguramiento de la calidad de vida laboral, la promoción tanto interna como externa de los colaboradores y la integración de las familias de los colaboradores en los programas de bienestar.

En esta etapa la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son seres humanos,**
- b) son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y**
- c) son socios de la organización.**

Lo anterior conlleva a que los objetivos de la gestión moderna de personas sean:

- 1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión;**
- 2) Proporcionar competitividad a la organización;**
- 3) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados;**
- 4) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo;**
- 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo;**
- 6) Administrar el cambio, y**

7) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Todo lo anterior es con el fin de lograr el sustento organizacional en una época de profundos cambios, como los que estamos viviendo en este momento, que requieren de organizaciones flexibles y adaptables al cambio y que incorporen su talento y otros elementos como los son:

- a) El desarrollo del liderazgo y de competencias,**
- b) Los planes estratégicos de capacitación,**
- c) Formación y carrera, y**
- d) Políticas claras de formación del talento que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación con el fin de lograr que los colaboradores adquieran habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje.**

En el análisis de la **gestión del talento humano desde la perspectiva integral u holística, nos dice de la necesidad de formalización del área, lo cual implica la vinculación de personal especializado en RRHH, quienes construyan políticas para gestionar el talento humano y establezcan el aporte del área en los resultados del; muchas empresas, especialmente Mipymes, no cuentan con un área responsable de los procesos de gestión de su recurso humano, siendo los más críticos, la inducción, la formación y la salud ocupacional; así, el dueño o gerente debe encargarse de orientar a su personal, lo que causa una disminución en la competitividad en el entorno actual.**

La mitad de las organizaciones analizadas no cuentan con una estrategia de gestión de su talento además de que no lo consideran importante; y aunque sí capacitan a su personal, sin embargo, solo el 40% de ellas evalúa su eficacia. Existen factores importantes que influyen en la implementación de actividades relacionadas con la gestión del talento incluyen el **tamaño de la organización y el **mercado en el que opera la organización**; es decir las empresas grandes y multinacionales incluyen este tipo**

de actividades en sus objetivos estratégicos, mientras que las pequeñas no lo hacen dado que **planifican por intuición**.

Abordando especialmente la formación como una práctica de recursos humanos, analizan este concepto y los avances científicos y tecnológicos que han obligado a las empresas a potenciar el desempeño de los trabajadores, para plantear una propuesta que incluya una serie de momentos de formación; ellos mismos son orientadores de la gestión de la formación en una organización, facilitando la optimización del talento humano y la mejora del clima organizacional.

Éstos son:

- a) preingreso,**
- b) inducción corporativa,**
- c) inducción al área,**
- d) inducción al cargo,**
- e) capacitación en el cargo,**
- f) capacitación y actualización empresarial en general, y**
- g) preparación para el desarrollo de carrera".**

Otros estudiosos de RRHH plantean que la **formación es utilizada para mejorar el rendimiento de los empleados llegando a la conclusión de que en las entidades analizadas, el personal participa en la detección de necesidades de capacitación, y dichas capacitaciones que se llevan a cabo, hacen parte de un proceso articulado a los objetivos de la organización, el conocimiento y desempeño adquirido en las capacitaciones son evaluados, y el personal del área de talento humano realiza el seguimiento a este proceso.**

Así mismo, este **desarrollo del talento debe incluir no solo el aprendizaje de elementos cognitivos sino también:**

- a) la enseñanza de los valores, la cultura**
- b) el ejercicio de competencias directivas como:**

- a. honestidad,**
- b. orientación al cliente,**
- c. autocontrol,**
- d. coaching,**
- e. visión de negocio,**
- f. autoconocimiento,**
- g. concentración,**
- h. trabajo en equipo,**
- i. gestión de recursos,**
- j. gestión del tiempo,**
- k. networking,**
- l. delegación,**
- m. equidad,**
- n. autocrítica,**
- o. aprendizaje personal**
- p. y otras como trabajo en equipo, cooperación y liderazgo que se promueven a través de la ejecución de los procesos de gestión del talento humano en forma coordinada.**

La importancia de la práctica descrita, radica en que se reconoce su influencia en la competitividad de las organizaciones, siendo fundamental la adopción del aprendizaje organizacional para generar, desarrollar e implantar nuevo conocimiento y en otros aspectos organizacionales como son el éxito organizacional y el desempeño y la satisfacción de los empleados.

En conclusión, la formación o capacitación del talento humano tiene efectos visibles en las organizaciones como la ganancia de nuevo conocimiento en el área de actividad, un mejor desempeño en relación a la calidad de los productos o servicios que se ofrecen y un mayor desarrollo de la planeación organizacional.

1.2. Estrategia organizacional

Lo mencionado anteriormente, nos permite vislumbrar el impacto que tienen los procesos del área de gestión del talento humano,

especialmente la formación en la planeación estratégica de la organización y por ende en los resultados del negocio. De allí la importancia de abordar los referentes teóricos de la estrategia organizacional los cuales son soporte para analizar la relación que aborda este artículo.

La planeación estratégica se entiende como una planeación de largo plazo que se centra en la organización como un todo, siendo un proceso sistémico que orienta a la organización hacia el logro de los objetivos, en la cual se establecen los métodos para garantizar el cumplimiento de los programas estratégicos. Se incluye a todas y cada una de las áreas de la organización y es allí donde se habla de planeación táctica o funcional (a corto plazo), que se compone de dos aspectos:

- a) El primero tiene que ver con la estructura de la organización, es decir, dicho plan no puede estar aislado de la planeación estratégica corporativa, y**
- b) El segundo, el tiempo de ejecución, pues los planes de las áreas funcionales se definen por lo general a mediano y corto plazo.**

Toda organización en busca de lograr sus objetivos debe partir de la "su misión (¿cuál es nuestro negocio?) y su visión (¿en qué queremos convertirnos?) organizacionales"; la claridad en estos aspectos es determinante para el logro de los objetivos, los cuales se hacen realizables en la medida que se establezcan estrategias factibles de implementar.

Una estrategia "es un mapa, es un plan maestro integral que establece la manera en que se lograrán la misión y los objetivos"

La finalidad de ejecutar estrategias acordes con las exigencias del entorno es generar ventaja competitiva; y para lograrlo, las organizaciones deben poseer unas competencias esenciales o distintivas, las cuáles son "destrezas y habilidades únicas de la organización mediante las que los recursos son

desplegados a través de las actividades y procesos, que no pueden ser imitadas y son de valor para los clientes"

En este sentido, corresponde a los directivos identificar si se poseen estas capacidades, siendo una de ellas, su talento humano, cuya gestión debe considerarse como una prioridad estratégica para la organización.

El análisis de la estrategia organizacional comienza con:

- 1) La planeación estratégica,**
- 2) La cultura organizacional y**
- 3) Los procesos de reestructuración,**

Todos estos elementos nos permiten entender la filosofía de las organizaciones participantes.

El desarrollo de la **planeación estratégica es de gran importancia para darle rumbo a las organizaciones y para enfocar los recursos hacia el logro de los objetivos**

En este proceso de planeación estratégica no se pueden desconocer algunos obstáculos que se presentan como el hecho de que los diferentes niveles jerárquicos le dan mayor o menor importancia a ciertas etapas y las dificultades para su implementación, ya que los gerentes operativos atribuyen más valor a las etapas de planificación estratégica y control, mientras que la alta gerencia prioriza la ejecución de las actividades. En relación a las barreras para la implementación de la planeación estratégica se pone de manifiesto que son los retrasos en la aplicación del plan, la aparición de problemas imprevistos y la baja capacitación de los empleados.

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta cuando se realiza el proceso de planeación estratégica en una empresa es la **cultura organizacional, la cual es un marco de referencia que guía la conducta de los miembros de la organización; **ésta se desarrolla****

a partir de la formación de las personas, posibilitando el mejoramiento de las aptitudes y las actitudes en el trabajo y es esencial en los procesos de cambio para responder proactivamente a las exigencias del entorno y para mejorar la prestación de los servicios o la producción de los bienes

La cultura también es importante en la implementación de las estrategias resultantes del proceso de planeación estratégica. Una cultura corporativa basada en el consenso y en el trabajo en equipo facilita la implementación de las estrategias, además, los valores promulgados deben ser congruentes con la estrategia organizacional que implica que éstos sean reflejados en el trabajo diario de los colaboradores, pues si esto no se logra, la implantación estratégica será un fracaso.