



GESTIÓN Y TENDENCIAS

Un Modelo Pedagógico de la
Administración Estratégica
Parte 1. Presentación del Modelo

Cristian Geldes, Ph.D. en Management,
Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.
Víctor Muñoz-Cisterna, Ph.D. en Management,
Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.
Mauricio Castillo-Vergara, Doctor en Ciencias
Económicas y Empresariales, Universidad
Politécnica de Cartagena, España, Académico
FEN-UAH.

Desde el 'Comportamiento
Organizacional' al 'Mal Comportamiento
Organizacional': hacia nuevas
perspectivas en la docencia de Gestión
de Personas

Maurizio Atzeni, Dr. en Industrial and Business
Studies, Warwick University, Reino Unido,
académico FEN-UAH

Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica

Parte 1. Presentación del Modelo



Desde el ‘Comportamiento Organizacional’ al ‘Mal Comportamiento Organizacional’: Hacia nuevas perspectivas en la docencia de Gestión de Personas



Maurizio Atzeni

Doctor en Industrial and Business Studies, Universidad de Warwick, Reino Unido. Académico FEN-UAH.

RESUMEN

Con esta nota quiero poner en evidencia la necesidad de orientar la docencia en el área de ‘Gestión de Personas’ hacia perspectivas teóricas, derivadas de la sociología del trabajo y de los estudios sobre el proceso de trabajo (labour process theory), que hagan reflexionar las y los estudiantes sobre las características del contexto económico social capitalista, o sea propio de las economías de mercado, en el cual se enmarca el comportamiento de las personas en las organizaciones. En este sentido, se puede considerar como un aporte para un acercamiento crítico al campo de estudio y docencia del área, hoy muy fuertemente vinculado con perspectivas propias de la psicología comportamental y centradas en una selección de experiencias exitosas de empresas de Estados Unidos.

¿Gestión de Personas o Gestión de los Recursos Humanos?

El área de enseñanza sobre Gestión de Personas o Gestión de Recursos Humanos, en su versión más angloparlante (*Human Resource Management*), se ha consolidado como eje central de los estudios de gestión y administración empresarial. Esto se debe a una toma de conciencia generalizada del mundo empresarial, que reconoce el valor agregado de la cooperación de sus empleados, no solo en el cumplimiento de sus tareas y también en la participación en la creación de conocimiento. Hoy en día, las organizaciones modernas, especialmente del sector servicios, se presentan como espacios donde la experiencia laboral se acompaña de políticas activas de inserción, motivación,

reconocimiento, gratificación y respeto a la diversidad, con el objetivo de hacer sentir a las personas bien en su entorno laboral, promoviendo así un ambiente de colaboración y productividad. Sin embargo, estos objetivos a menudo se encuentran con obstáculos.

Los cursos de gestión de personas suelen basarse en un conjunto de “*buenas prácticas*” y “*casos de estudio*” que rara vez se adaptan a la realidad concreta de las empresas. Además, desde un punto de vista conceptual, están enmarcados en estudios sobre comportamiento organizacional, centrados en analizar las dinámicas organizativas desde la perspectiva del comportamiento individual, con énfasis en experiencias exitosas de

empresas estadounidenses (véase, por ejemplo, Robbins y Judge, 2013).

Al combinar “*buenas prácticas*” con aspectos del comportamiento humano, estos cursos proporcionan a los estudiantes un conjunto teórico/práctico para comprender el mundo de las relaciones interpersonales en las organizaciones y formarse en la gestión de personas.

Sin embargo, esta perspectiva es muy limitada. *Las empresas no operan en un vacío*. La realidad de la competencia capitalista pone a prueba estas “*buenas prácticas*”. A menudo, no es suficiente motivar a los empleados si el trabajo mismo genera estrés y alienación. Tener

buenos líderes y equipos eficientes no es suficiente cuando la crisis aprieta y los trabajadores son despedidos. Incluso tener políticas inclusivas puede resultar insuficiente si los salarios son bajos. La competencia en el mercado lleva a las empresas a adoptar medidas de reducción de costos que a menudo van en contra de las políticas de recursos humanos, a veces incluso eliminando empleados (*¡Atención! Un recurso, pero también un costo desde la perspectiva empresarial*).

Sin embargo, no son solo las crisis las que cambian el paradigma. Todos los días, en todos los lugares de trabajo del mundo, la necesidad de las empresas de extraer valor del trabajo conduce a la implementación constante de prácticas para controlar y organizar eficientemente a los trabajadores. Evaluaciones de desempeño, pautas de productividad, medición del tiempo de trabajo y diversas prácticas motivacionales interfieren constantemente en las relaciones interpersonales, reflejando las asimetrías propias de la relación laboral en el capitalismo. La tensión entre la necesidad de generar y extraer valor del trabajo y la ne-

cesidad de los trabajadores de obtener un ingreso digno y una experiencia laboral gratificante y no alienada, genera conflictos que provocan resistencia individual o colectiva.

En la cotidianidad de las relaciones laborales, esta *"antagonismo estructurado"* da lugar a una serie de comportamientos, como el ausentismo, un problema de gestión crucial para muchas empresas. Estos comportamientos, aunque surgen a nivel individual, son el resultado de un rechazo al trabajo mismo, entendido como una relación social basada en asimetrías de poder, control y condiciones laborales.

Estas formas de resistencia individual a menudo desembocan en formas de resistencia colectiva, ya sea a través de la institucionalización del conflicto entre empresas, sindicatos y organismos estatales, o a través de expresiones colectivas de trabajadores previamente no organizados. Esta transformación de lo individual a lo colectivo se debe a que el trabajo es normalmente una actividad caracterizada por la cooperación entre quie-

nes lo realizan y, al compartir las mismas condiciones laborales e ingresos, tienen intereses comunes que pueden dar lugar a espacios de apoyo mutuo y acción conjunta.

El área de *"Gestión de Personas"*, por su propia naturaleza, no puede limitarse a resolver problemas supuestamente comportamentales cuando estos tienen una explicación estructural en una relación social tan asimétrica como la que se desarrolla en los entornos laborales dentro del funcionamiento de la economía de mercado. La línea teórica que vincula la enseñanza con las buenas prácticas y las teorías sobre el comportamiento humano solo explica parcialmente la realidad concreta de muchas empresas y no proporciona argumentos válidos para enfrentar desviaciones que puedan surgir, ya sea debido a la naturaleza misma de la relación laboral o a situaciones contextuales como crisis económicas, cambios tecnológicos o procesos de desindustrialización. En tales casos, las prácticas favorables de gestión de personas pueden ser fácilmente sustituidas por lógicas de reducción de costos.

"El área de 'Gestión de Personas', por su propia naturaleza, no puede limitarse a resolver problemas supuestamente comportamentales cuando estos tienen una explicación estructural..."



Bibliografía

- Atzeni, M. (2022). Acción colectiva, movilización y solidaridad en la Fiat y Renault de Córdoba. Eduvim.
- Edwards, P., y Hodder, A. (2022). Conflict and control in the contemporary workplace: structured antagonism revisited. *Industrial Relations Journal*, 53(3), 220-240.
- Robbins, S y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*, Pearson Education.
- Thompson, P., y Ackroyd, S. (2022). *Organisational Misbehaviour*, 2nd edition, SAGE: London.

Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica

Parte 1. Presentación del Modelo



Cristian Geldes

Ph.D. en Management,
Universidad Adolfo Ibáñez,
Académico FEN-UAH.



Víctor Muñoz-Cisterna

Ph.D. en Management,
Universidad Adolfo Ibáñez,
Académico FEN-UAH.



Mauricio Castillo-Vergara

Doctor en Ciencias Económicas
y Empresariales, Universidad
Politécnica de Cartagena,
España, Académico FEN-UAH.



R
E
S
U
M
E
N

Frente a los crecientes desafíos que enfrentan las empresas para su desarrollo y sostenibilidad, se hace necesario que se administren desde una perspectiva estratégica, colocando sus esfuerzos en comprender su entorno para lograr una mejor posición competitiva basada en sus recursos y capacidades. En este marco, el artículo propone un modelo para facilitar la enseñanza y entendimiento de los conceptos, etapas y componentes claves de la gestión estratégica de empresas. Este modelo pedagógico considera que la gestión estratégica se realiza en dos etapas con sus componentes, como son la formulación de la estrategia y la implementación y control estratégico. Este artículo, tiene por objetivo presentar el modelo pedagógico que será complementado con otros artículos relacionados.



Introducción

Cada vez más las empresas deben diseñar nuevas estrategias para enfrentar un entorno desafiante, crecientemente competitivo, dinámico y complejo. Sin embargo, muchas veces cuando se habla de estrategia se menciona principalmente a un "plan estratégico", sin hacer referencia a la dirección o administración estratégica, que es un proceso con múltiples conceptos, etapas y componentes, que no siempre es bien diseñado e implementado. Dado esto, nos propusimos elaborar un modelo de administración estratégica que pueda ser explicado con facilidad e integre la mayor parte de los conceptos y enfoques relacionados, sirviendo de guía y facilitando los procesos de aprendizaje de estrategia empresarial para estudiantes. Por lo mismo, en este artículo presentamos nuestra propuesta denominada modelo pe-

dagógico de administración estratégica, que presenta las etapas, conceptos y componentes relacionados, que serán desarrollados en publicaciones complementarias.

¿Qué es la Administración estratégica?

En primer término, es importante esclarecer que los conceptos de "administración estratégica", "dirección estratégica" y "gestión estratégica" se refieren al mismo proceso empresarial, que se ha desarrollado como un campo de conocimiento académico y aplicado. Desde el punto de vista académico, Nag et al., (2017) indican **"el campo de la administración estratégica se ocupa de las principales iniciativas previstas y emergentes adoptadas por los directores generales en nombre de los propietarios, que implican la utilización de recursos, para**

mejorar el rendimiento de las empresas en sus entornos externos".

Respecto de la definición de administración estratégica, Fred (2003) indica: **"la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos"**. Además, en el ámbito de la administración estratégica, el eje principal de discusión y análisis es la estrategia. Al respecto se han desarrollado distintas definiciones: **"Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice**

que tiene una ventaja competitiva" (Hill y Jones, 2009).

"La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio" (Thompson et al, 2018).

En suma, podemos decir que la administración estratégica está conformada por las etapas de formulación, implementación y control (seguimiento). Además, tienen como eje central lograr los objetivos empresariales buscando desarrollar una ventaja competitiva, que es una competencia distintiva de la empresa que le permite obtener un desempeño superior en su sector industrial (Fred, 2003; Collis y Rukstad, 2008; Hill y Jones, 2009, Thompson et al., 2018). Este último punto es importante, ya que, a nuestro juicio al revisar distintas estrategias, muchas veces no se explicita la búsqueda o desarrollo de una ventaja competitiva, por lo que en rigor no serían planes estratégicos, sino más bien planes de desarrollo. Por lo mismo, no es suficiente establecer objetivos estratégicos que busquen equiparar a una empresa a la mejor empresa de la competencia en la industria (hacer lo mismo que la empresa líder de la industria). Tal como dice Porter (1996), si bien la eficacia operacional es importante, no es suficiente para elaborar una estrategia. Más bien, **"la esencia de la estrategia es elegir realizar actividades de forma diferente a los rivales"**.

Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica

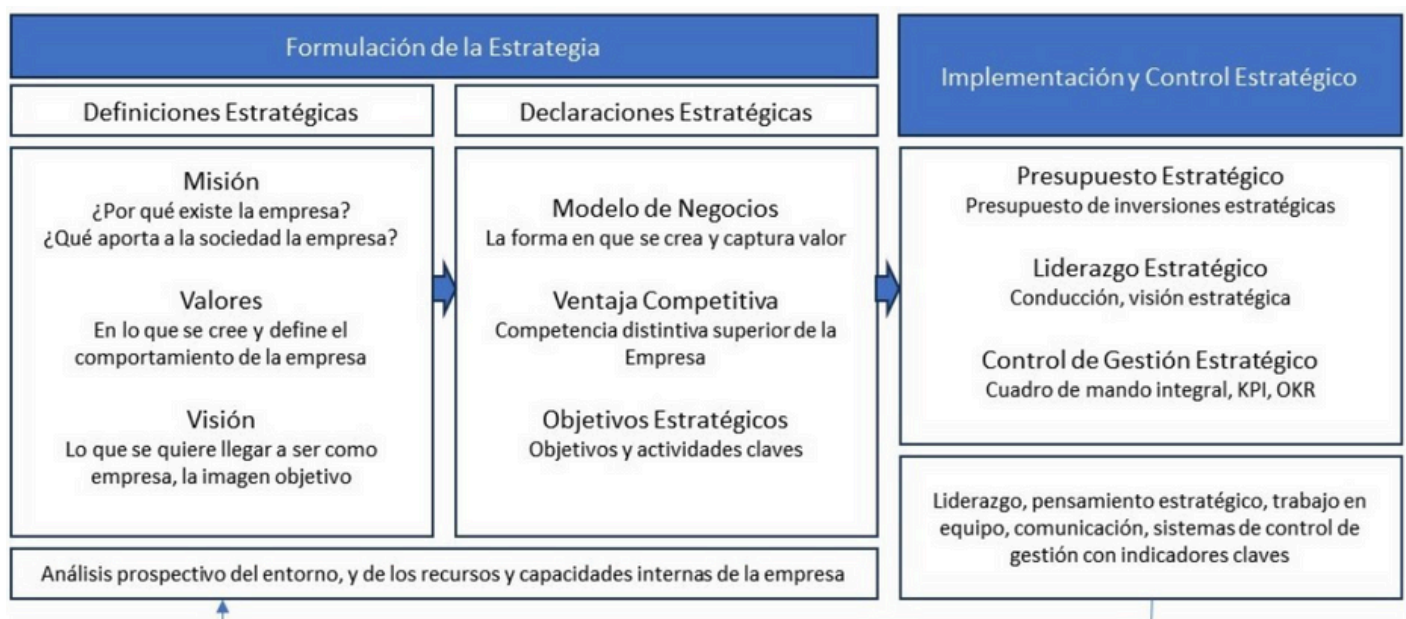
Entendiendo que nuestro objetivo es desarrollar un modelo de administración estratégica con fines pedagógicos, es decir, que sirva no sólo para comprender el proceso para su posterior implementación práctica, sino también para entender los principales conceptos, fundamentos y herramientas relacionadas. Hemos diseñado un modelo gráfico (Figura 1) que incluye dos grandes etapas, como son la "Formulación de la Estrategia" y la "Implementación y Control Estratégico". Para ambas etapas, hemos definido distintos componentes, y una secuencia (flechas) que incluye un proceso de retroalimentación, ya que se debe entender la administración estratégica como un proceso continuo, que se va adecuando de acuerdo con el logro o desviación de los objetivos estratégicos y sus indicadores de control estratégico. También, incluimos para cada componente una serie de conceptos base que se profundizarán en las publicaciones complementarias como es el caso de "Recursos y capacidades organizacionales" y "Modelo de Negocios – Business Model". A continuación, se presentan las etapas y sus componentes:

Formulación de la Estrategia. El proceso de formulación de la estrategia es un proceso complejo que se expresa en dos componentes que hemos denominado "definiciones estratégicas" y "declaraciones estratégicas", que se logran una vez realizado un análisis del entorno empresa-

sarial de la empresa. El primero es un análisis prospectivo, es decir, no sólo se busca entender cómo las fuerzas de la industria y del macroentorno afectan el desempeño actual de la empresa, sino que también se busca proyectar los principales cambios, con el fin de preparar a la empresa para abordarlos o permitir a la empresa adelantarse y prepararse para que en su momento logre una mejor posición competitiva que sus rivales. Por otra parte, el análisis interno busca identificar los recursos, capacidades y actividades con los cuales se pueden aprovechar las fuerzas del entorno para desarrollar competencias distintas que se expresen en una ventaja competitiva de la empresa. También, es importante destacar que en la formulación de la estrategia se utilizan distintas herramientas, como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y crecientemente el análisis de escenarios estratégicos.

Las principales definiciones son la misión, la visión y los valores de la empresa. La *misión* expresa el propósito organizacional, que puede entenderse como el fin fundacional de la empresa, es decir, su misión específica, como una declaración del aporte de la empresa a la sociedad, que muchas se orienta a las necesidades que se satisfacen. Por ejemplo, alimentar, comunicar, transportar, otros. Por su parte la visión, expresa la imagen objetivo y/o lugar donde la empresa espera llegar, generalmente se expresa en frases como "ser referentes...", "ser reconocida...", "la mejor empresa...", entre otros. Por su parte,

Figura 1. Modelo Pedagógico de Administración Estratégica



Fuente: Elaborado por los autores.

los valores expresan el marco ético y moral que guían a la empresa, sirviendo de referencia para contratar personal, así como para resolver conflictos internos y con otros actores.

En cuanto a las declaraciones estratégicas, se identifican el modelo de negocios que describe cómo la empresa genera sus ingresos y los costos asociados, estableciendo su propuesta de valor e identificando los tipos de clientes, entre otros componentes. La ventaja competitiva se refiere a la competencia distinta superior a la competencia que construirá la empresa sobre sus recursos y capacidades. Los objetivos estratégicos describen los logros que la empresa espera alcanzar y que orientan las actividades necesarias para que la empresa cumpla su visión y desarrolle una ventaja competitiva. La formulación de la estrategia se expresa en un plan estratégico que contiene los objetivos estratégicos y actividades necesarias para su desarrollo.

Implementación y Control Estratégico. Las actividades asociadas al plan estratégico tienen costos e inversiones asociadas, los que se deben expresar en el presupuesto estratégico, que viabiliza su realización y muchas veces da un sentido de realidad y de posibilidades concretas. Este presupuesto estratégico se debe sumar al presupuesto operativo, ya que la construcción de la estrategia considera actividades que complementan la opera-

ción rutinaria de la empresa. Complementariamente, una vez que se construye el plan estratégico se generan las herramientas de control de control estratégico, que se pueden expresar en una matriz de marco lógico que incluye los objetivos estratégicos, actividades, responsables, plazos, metas e indicadores de gestión. También, se puede aplicar un mapa estratégico y cuadro de mando integral.

El liderazgo estratégico se refiere a las características del líder y la conducción que realiza para lograr los objetivos estratégicos. Este liderazgo es relevante en la etapa de implementación, pero también

en la formulación de la estrategia, requiriendo pensamiento estratégico, trabajo en equipo y comunicación.

Reflexiones finales

El proceso de administración estratégica es clave para el desempeño y sostenibilidad de las empresas. Se necesita de comprender las etapas y sus componentes, así como las principales definiciones y conceptos subyacentes. Por lo mismo, esta presentación no pretende ser exhaustiva, sino más bien presentar el modelo pedagógico, cuyos componentes se detallarán en publicaciones complementarias.

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson et al, 2018).



Bibliografía:

- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? Harvard Business Review, 86(4), 82-90.
- Fred. D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Education. México. 335 p.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic Management Journal, 28(9), 935-955.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? Harvard Business Review, 86(4), 82-90.
- Hill, C., & Jones Gareth, R. (2009). Administración estratégica (Octava edición ed.). México DF.

PREGRADO

- Ingeniería Comercial
- Contador Público Auditor
- Gestión de Información, Bibliotecología y Archivística.

CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

- Ingeniería Comercial.
- Contador Público Auditor.
- Ingeniería en Control de Gestión, mención Ciencia de Datos.

Carreras 100% online

- Ingeniería en Gestión de Empresas.
- Ingeniería en Gestión de Personas.
- Ingeniería en Gestión Financiera.
- Ingeniería en Gestión Comercial y Marketing.

POSTGRADOS

- Magíster en Economía.
- Magíster en Administración de Empresas, MBA, posibilidad de doble título con Fordham University.
- Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, dictado en conjunto con Facultad de Psicología UAH.

FORMACIÓN CONTINUA

Área de Personas y Organización

- Diplomado Gestión de Personas para el sector público.
- Diplomado Dirección y Gestión de Empresas.
- Diplomado Gestión de Personas.

Área Diálogo Social y Relaciones Laborales

- Diplomado Gestión Estratégica de las Relaciones Laborales.

Área Transformación Digital en las Organizaciones

- Diplomado Gestión para la Transformación Digital en el Estado de Chile.
- Diplomado en Gestión Documental Electrónica.

Área Contabilidad Tributaria, Financiera y Control de Gestión

- Diplomado en Gestión Tributaria.
- Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF-IFRS).

Área de Gestión de Operaciones y Mejora Continua

- Diplomado en Gestión de Retail y Lean.



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



@fen.uah



@FEN_UAH



fen.uahurtado.cl



+569 7283 5667



FEN UAH

