

Introducción de la dirección estratégica en organizaciones que gestionan empleo con apoyo

M.^a ISABEL SAZ GIL Y CARMEN MARCUELLO SERVÓS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Resumen: Los procedimientos básicos de la dirección estratégica se aplican de igual forma a organizaciones lucrativas como no lucrativas, a pesar de que existen diferencias distintivas entre éstas. En consonancia con esta idea, el objetivo de este artículo consiste en profundizar en la aplicación del proceso de dirección estratégica en organizaciones tales como los centros especiales de empleo, mediante la elaboración de un marco conceptual que clarifique y organice, sobre todo, la fase de análisis estratégico, dentro del proceso de dirección estratégica, que puede ser desarrollado por una organización para la determinación de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades cuyo conocimiento, unido a la misión de la organización, constituye la base fundamental para la identificación de estrategias alternativas y para la elección de aquellas más adecuadas para el logro de los objetivos de la organización.

Palabras clave: Centro Especial de Empleo, Empresa de Inserción, Empleo con Apoyo, Misión, Dirección estratégica.

Introducing Strategic Management into Organizations that Manage Supported Employment

Abstract: The basic procedures in strategic management apply equally to both profit and non-profit-making organisations, despite their clear differences. In accordance with this idea, the aim of this paper is to research the application of strategic management processes in certain organisations, which include special employment centres, by drawing a conceptual framework which would, above all, help to clarify and organise the strategic analysis phase within the strategic management process. This kind of analysis can be developed by a given organisation in order to determine their opportunities, threats, strengths and weaknesses. Awareness of these, together with the mission of the organisation, represents the fundamental basis for the identification of alternative strategies and for the selection of the most appropriate strategy in order to meet the targets of the organisation.

Keywords: Special Employment Centre, Employment Insertion Company, Supported Employment, Mission, Strategic Management.

Introducción de la dirección estratégica en organizaciones que gestionan empleo con apoyo



M.^a Isabel Saz Gil
Carmen Marcuello Servós

Introducción

A pesar de que la estrategia en el ámbito empresarial, sin duda ya se venía aplicando de forma continuada, es a principios de los años setenta cuando el concepto es considerado por los académicos del ámbito de la administración como fundamental para alcanzar el éxito empresarial. Siendo desarrollado el concepto más como un proceso que como unas determinaciones fijas.

Puede entenderse de esta forma la dirección estratégica, como sinónimo de dirección de organizaciones, que se ocupa de las decisiones orientadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de recursos de la organización para el logro de los objetivos globales. La estrategia debe ser dinámica y permitir introducir cambios cuando el entorno cambia, además debe ser consensuada con los miembros implicados a través de un proceso de negociación y diálogo.

Los procedimientos básicos de la dirección estratégica se aplican de igual forma tanto a organizaciones lucrativas como no lucrativas, a pesar de que existen diferencias distintivas entre éstas, con significativas implicaciones estratégicas, ambos tipos de organizaciones son necesarias en las sociedades desarrolladas. En consonancia con esta idea, el objetivo de este artículo consiste en profundizar en la aplicación del proceso de dirección estratégica a la dirección de organizaciones tales como los centros especiales de empleo o las organizaciones no lucrativas,

mediante la elaboración de un marco conceptual que clarifique y organice, sobre todo, la fase de análisis estratégico, dentro del proceso de dirección estratégica, que puede ser desarrollado por una organización para la determinación de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades cuyo conocimiento, unido a la misión de la organización, constituye la base fundamental para la identificación de estrategias alternativas y para la elección de aquellas más adecuadas para el logro de los objetivos de la organización y que, por tanto, ninguna organización debe dejar de realizar.

Teniendo en cuenta lo anterior, el artículo se estructura de la forma siguiente, en el apartado segundo, se hace una breve referencia a las organizaciones que gestionan el empleo para las personas con discapacidad, así como a sus peculiaridades. En el epígrafe tercero se realiza una introducción a la dirección estratégica. A continuación, en el cuarto epígrafe se desarrolla el proceso de dirección estratégica. El apartado quinto se centra en la misión de la organización. En el apartado sexto se profundiza en la fase del análisis estratégico. En el apartado séptimo se revisa la formulación, implementación y control de la estrategia en la organización. Por último, se establecen unas consideraciones y conclusiones finales.

2. Breve referencia a las organizaciones que gestionan el empleo para personas con discapacidad

El tratamiento de la discapacidad desde diferentes ámbitos, científico, profesional y social ha crecido de forma significativa en los últimos años, el desarrollo de servicios y programas, así como el establecimiento de políticas sociales positivas se ha incrementado de forma continua, por lo que la defensa y promoción de los derechos de las personas con discapacidad ha avanzado constantemente hacia la consecución de metas cada vez más ambiciosas (Verdugo y Jordán de Urríes, 2007).

El empleo es un medio fundamental para la integración social de las personas en general, y de la misma forma para aquellas personas con discapacidad, ya que es un lugar en el que las habilidades y capacidades tienen gran importancia. El trabajo se

identifica como un elemento clave en el desarrollo de habilidades y de la independencia individual para tomar decisiones, además permite avanzar en el sentimiento de pertenencia social (Russell, 1997).

En línea con lo afirmado por Bank- Mikkelsen (1975) en referencia al principio de normalización, toda persona con discapacidad tiene derecho a disfrutar de unas condiciones de vida similares a las de cualquier ciudadano/a y, por tanto, a poseer un empleo de similares características. En este sentido, la Administración tiene el deber de facilitar que las personas con discapacidad puedan acceder al empleo ordinario y para ello establece, mediante la legislación oportuna, medidas que garanticen y faciliten esta integración laboral.

Así pues, la integración de las personas con discapacidad, es una realidad que requiere de la colaboración de todos los miembros de la sociedad. Por ello, tanto la Administración con sus recursos y desarrollo de normativas legislativas en el ámbito laboral, las campañas de sensibilización de diversos organismos, como la iniciativa de los empresarios están facilitando la incorporación de personas con discapacidad en el ámbito ordinario. La integración de personas con discapacidad en el ámbito laboral ordinario requiere la articulación de políticas de empleo que respondan a las demandas de las empresas ordinarias. Desde este punto de vista, en los últimos años, se han desarrollado Reales Decretos, acuerdos, y políticas de empleo para favorecer el cumplimiento de los principios claves: normalización e inclusividad (Verdugo, 1998).

Desde la promulgación de la *Ley de Integración Laboral para personas con minusvalía* (LISMI, 1982), se consideraba necesario promulgar otra norma legal, que la complementara, y de este modo, la Ley sobre la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación de las Personas con Discapacidad (2003), surge como respuesta a la persistencia en la sociedad de desigualdades en la forma de entender, analizar y comprender la plena participación de los ciudadanos con discapacidad en la sociedad y su incorporación al mundo laboral. Para conocer la realidad laboral de las personas con discapacidad resultan relevantes las investigaciones llevadas a cabo por la Fundación Once, "Realidad sociolaboral de las personas con discapacidad en la Comunidad Autónoma de Madrid" (Fundación Once, 2003) y estudio

sobre la realidad sociolaboral de las personas con discapacidad (Función Once, 2005), en las que se analiza de forma exhaustiva los datos relativos a la población con discapacidad.

Mejorar la empleabilidad de las personas con discapacidad supone generar las condiciones, tanto personales, como las del entorno - físico y social- que lo hagan posible. Y en consecuencia, supone poner en marcha programas y actuaciones que den respuesta a necesidades de las personas, que rompan con los efectos negativos de experiencias de fracaso continuadas, que muchas de estas personas han sufrido.

En cuanto a la integración laboral de las personas con discapacidad en general, el proceso de acceso al entorno normalizado debe entenderse como un continuo que presenta deferentes alternativas de empleo protegido (Centros Ocupacionales, Centros Especiales de Empleo, Empleo con Apoyo, Enclaves Laborales, etc.) para llegar, en el mejor de los casos, al empleo normalizado, sin dejar de realizar una evaluación de los resultados obtenidos y proporcionando a la persona la formación necesaria (Urríes Vega, Verdugo y Vicent Ramis, 2005).

Los Centros Especiales de Empleo y Empresas de Inserción se configuran como modalidades empresariales destinadas a la creación de empleo para personas de difícil empleabilidad en el mercado de trabajo abierto.

Los Centros Especiales de Empleo se consideran empresas plenamente integradas en el mercado que tienen como rasgo identificador la creación de empleo remunerado para personas con discapacidad, así como la prestación de servicios de ajuste personal y social que en cada caso se requiera, de esta forma se proponen, igualmente, también el objetivo de apoyar la posterior integración de sus trabajadores discapacitados en el trabajo ordinario. Probablemente la funcionalidad de los Centros Especiales de Empleo se potenciará, gracias a la figura de Enclave Laboral, que es una fórmula de incorporación al mercado abierto de trabajo, en las instalaciones de cualquier empresa mercantil, de discapacitados contratados en los Centros Especiales de Empleo (García Delgado, J.L., 2004).

Las Empresas de Inserción son empresas sin ánimo de lucro que realizan su actividad productiva con criterio de rentabilidad y viabilidad económica, integrando en su plantilla de trabajado-

res remunerados un porcentaje de personas en situación o riesgo de exclusión, (perceptores de rentas mínimas, desempleados de muy larga duración, ex-toxicómanos, ex-reclusos, sin techo, así como otras personas en ciertas circunstancias); personas a las cuales ofrecen también apoyo para conseguir su plena incorporación e inserción laboral, en el mercado de trabajo, para lograr su integración social (García Delgado, J.L., 2004 y Marcuello et al. 2007).

La modalidad de inserción laboral de Empleo con Apoyo (ECA), tiene como objetivo orientar a las personas con una discapacidad grave para su integración social efectiva, a través de la realización de un empleo lo más normalizado posible, ajustado a las posibilidades y a los deseos del empleado, satisfaciendo, al mismo tiempo, las exigencias del empresario (Autismo España, 2006). El Empleo con Apoyo, es empleo integrado en la comunidad, dentro de empresas ordinarias, para personas con discapacidad que tradicionalmente no han tenido posibilidades de acceso al mercado laboral, mediante la provisión de apoyos necesarios dentro y fuera del lugar de trabajo, a lo largo de su vida laboral, y en condiciones de empleo lo más similares posibles a las de otro trabajador sin discapacidad en un puesto equiparable dentro de la misma empresa. La característica esencial del “Empleo con Apoyo” es la oportunidad que ofrece a las personas con discapacidades de trabajar junto a iguales sin discapacidad. El trabajo no se realiza en un área especial, ni utilizan servicios específicos. Un modo de facilitar esta lógica de integración conviene limitar el número de personas con discapacidad empleadas en un determinado entorno.

Es preciso indicar, también, que a las personas con discapacidad no sólo hay que formarlas en el ámbito laboral, sino que en todos los programas de integración laboral deberá existir una parte dedicada a la adquisición de destrezas que les permitan integrarse dentro de la comunidad donde viven y ser capaces de vivir de forma lo más autónoma posible (Datlow Smith, et al. 1995).

Se constata que se han puesto en marcha múltiples iniciativas muy relevantes sobre integración laboral centradas en promover, extender y mejorar las iniciativas sobre empleo con apoyo (ECA). En este marco, la Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE) creada en 1993, ha dedicado sus esfuerzos

a difundir y promover el sistema de integración sociolaboral, facilitando formación y asesoramiento a sus socios y entidades miembros, además de colaborar con diversas instituciones del Estado para elaborar una normativa reguladora de esta forma de acceso al empleo. Entre las iniciativas más significativas que la AESE está desarrollando y que contribuyen al empleo con apoyo en nuestro entorno se encuentran, el desarrollo de herramientas de formación, igualmente ha realizado una apuesta importante para la mejora de la calidad de las entidades, de la misma forma, se está impulsando la creación de la Fundación EMPLEA, para avanzar de forma definitiva en el empleo con apoyo (Bellver, 2007).

3. Introducción a la dirección estratégica

La dirección estratégica pretende ajustar la organización al entorno considerando el alcance de las actividades de la organización, la evolución del entorno, los recursos y capacidades de ésta, la estructura de la misma, etc. Menguzzato y Renau (1991) señalan la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la organización a un entorno cada vez más turbulento, enfatizando que la atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la organización y la eficiencia, hacia las relaciones de la organización con su entorno y la eficacia. Considerando importantes ambos aspectos tanto el externo como el interno, ya que la organización debe anticiparse a los cambios y ser flexible.

La actividad de las organizaciones se enfrenta a diversos retos al desarrollarse ésta en un entorno cada vez más cambiante y ambiguo, con una exigencia creciente de obtención de resultados, además de la necesidad de conciliar la diversidad de exigencias de los grupos de interés externos e internos, y una competencia creciente que obliga a determinar claramente que demandas se van a atender y por qué.

En definitiva, el reto al que se enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público a quien dirigen su actividad. En un entorno cambiante es necesario disponer de

ventajas competitivas en aquellos elementos y actuaciones que proporcionen al servicio de apoyo la capacidad de responder por adelantado y con la agilidad necesaria a todos y cada uno de los problemas además de las circunstancias externas e internas que se le puedan presentar. Por lo que debe de ser capaz de generar ventajas respecto de distintos factores, como fórmulas de financiación, organización del personal técnico, etc.

La dirección estratégica es un proceso complejo que permite el desarrollo y movilización de recursos y capacidades, la coordinación de recursos para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuado, además de la creación de valor. Tiene que dar respuesta a las siguientes cuestiones que se consideran fundamentales:

En primer lugar, ha de quedar clarificado ¿quiénes somos? y ¿qué hacemos?, para lo cual se establece la definición de la misión, considerada como el inicio de la planificación estratégica.

En segundo lugar, ha de determinarse y quedar identificada la situación de la organización en el mercado además de señalar dónde se quiere llegar. Para lo cual es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿dónde estamos? y ¿a dónde queremos ir?, para dar respuesta ha de realizarse un diagnóstico estratégico, con la identificación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para, a continuación, identificar las prioridades estratégicas.

En tercer lugar se ha de dar respuesta a la pregunta de ¿qué tenemos que hacer para alcanzar la meta?, para ello han de formularse las acciones a emprender, así como la ejecución y seguimiento de las acciones.

La estrategia es un concepto que se aplicó en dirección de empresas desde el campo militar, existiendo múltiples y variadas interpretaciones, a este respecto, Mintzberg señala las siguientes:

- Estrategia como plan: curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica, de acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de actuar y se desarrollan de una manera consciente y con un propósito determinado.
- Estrategia como pauta de acción: conjunto de maniobras y

acciones que la organización realiza para ganar la partida a un competidor.

- Estrategia como patrón: la estrategia queda definida por la consistencia de las actuaciones de la organización a lo largo del tiempo. Incluye tanto las acciones premeditadas como las espontáneas o no deliberadas.
- Estrategia como posición: es un medio para situar a la organización en su entorno a fin de alcanzar una posición de mercado.
- Estrategia como perspectiva: la estrategia se considera como la visión compartida por todos los miembros de la organización y como una forma de entender el mundo.

Menguzzato y Renau (1991) establecen en cuatro grandes grupos los componentes fundamentales de la estrategia y el interés de los mismos:

- ↪ El campo de actividad. Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la organización, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socio económico, el cual viene dado por la definición de los distintos negocios en los que participa o quiere participar.
- ↪ Capacidades distintivas. Son aquellos recursos tangibles e intangibles, como los factores materiales o de naturaleza física, los recursos humanos, medios financieros, tecnología y las capacidades o conocimientos adquiridos, presentes y potenciales que posee o domina la organización con los que puede hacer frente a los retos del entorno.
- ↪ Ventajas competitivas. Se trata de aquellas características diferenciales respecto de la competencia que permiten reducir costes o posicionar favorablemente a la organización para obtener rentas superiores en relación con los otros competidores actuales o potenciales.
- ↪ Efecto sinergia. Son los efectos derivados de una totalidad o conjunto actuante con independencia de sus partes integrantes, búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, para conseguir que el con-

junto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de los elementos.

Hay que señalar que se pueden distinguir, tres niveles fundamentales en la estrategia de una organización:

- Corporativa o de la organización: Considera a la organización en su conjunto, en relación con su entorno, estableciendo en qué actividades o negocios va a participar y cuál es la combinación más adecuada.
- De actividad o proyecto: Se refiere al plan de actuación directiva para una actividad o negocio, en función de las ventajas competitivas identificadas.
- Funcional: A partir del análisis de la cadena de valor y de los perfiles estratégicos, hace referencia a cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional: producción, financiación, recurso humanos, investigación y desarrollo...

4. El proceso de dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, a través del cual se decide de forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Se pueden identificar diversas fases claramente diferenciadas:

- Declaración y definición de la misión de la organización: esta fase trata de definir la filosofía y misión de la organización considerada, estableciendo los objetivos estratégicos así como los objetivos a largo y corto plazo para alcanzarla.
- Análisis estratégico: en esta fase se realiza, por una parte, la evaluación del medio externo con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas, considerando tanto el entorno general como el entorno específico de la organización. Y por otra parte, se lleva a cabo la evaluación del medio interno identificando las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identificación de estrategias alternativas y elección de las

mismas: en esta fase se formulan diversas estrategias posibles y eligen las más adecuadas para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la organización.

- Implementación estratégica y control: en esta fase se aseguran las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y se realiza el control respecto a la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización. En esta fase desarrolla la planificación de la acción, el control, la estructura organizativa y las capacidades directivas.

5. La misión en las organizaciones que gestión empleo con apoyo

La misión es el sentido que tiene la organización, puede decirse que la misión es lo ésta quiere llegar a ser o a realizar. Definir la misión es un apartado fundamental para el logro del éxito. *La misión* es la que define la razón de ser de la organización, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado se actúa, quiénes son los clientes y quiénes son los competidores.

En la misión se deben incluir los tres aspectos siguientes:

1. Definición de los ámbitos de actividad “negocio”.
2. Objetivos generales.
3. Principios y valores fundamentales.

En definitiva, la misión representa una visión del mundo, siendo la expresión de lo que la organización en última instancia quiere conseguir. Hace referencia a las creencias comunes de las personas que la crean y es la razón que justifica su existencia. Incluye: identidad, fines, filosofía y valores, principios, normas éticas, etc. En su formulación deberán responderse las siguientes cuestiones: ¿por qué existe la organización?, ¿para qué?, y ¿cuáles son los aspectos fundamentales a conseguir?. La misión imprime carácter de identidad a los miembros de la

organización, aspecto que resulta importante, ya que conviene que la organización esté definida tanto interior como exteriormente. Para que la misión sea compartida por todos, su definición ha de ser consensuada y debe ser formulada de una manera participativa.

Respecto a las características que debe tener la misión de una organización, no debe ser un planteamiento utópico sino centrado en la realidad particular de cada momento, se señalan las siguientes:

- Debe ser sencilla de comprender y breve.
- Flexible para poder adaptarse a los cambios.
- Debe permitir que se distinga a la organización.

En su formulación se deben tener en consideración a los grupos de interés externos e internos, que tienen intereses muy diversos en la organización, considerando su poder de influencia en la organización. El éxito de la organización radica en su capacidad para satisfacer las necesidades de todos ellos. Para ello es necesario (Vernis et al. 1998):

- Identificar los grupos con posibilidad de influir en la organización.
- Analizar su capacidad de influencia.
- Identificar los criterios a través de los cuales valoran y juzgan la actividad que realiza la organización.

En las organización que gestionan empleo con apoyo (ECA), se identifican algunos aspectos y actitudes que pueden impedir que la misión se convierta en el núcleo de la estrategia de futuro, entre los que se encuentran los siguientes: 1) Proximidad, búsqueda de resultados a corto plazo, escasa proyección, lo que hace que no se presten los medios necesarios para desarrollar el futuro y que nos se aprovechen ni creen nuevas oportunidades. 2) Superficialidad, centrarse en la solución de problemas cotidianos, sin destinar energía, ni recursos a la creatividad. 3) Simplicidad, búsqueda de soluciones rápidas y fáciles que impide el desarrollo de planteamientos y procesos sólidos sobre los que avanzar en el futuro (Martínez, 2007).

Hay que considerar que tanto en las organizaciones no lucrativas como en las organizaciones que gestionan empleo con apoyo, el grupo de stakeholders es significativamente más diverso que en otro tipo de organizaciones. Éstas organizaciones reciben ingresos de diversas fuentes y tienen una relación peculiar con sus grupos de interés, ya que aquellos a quienes sirven no son necesariamente los que contribuyen a financiar las operaciones de la organización, por lo que éstas organizaciones deben satisfacer tanto a los usuarios o beneficiarios, a la familia, como a los que financian y que permiten que se ofrezcan esos servicios.

El gran número y diversidad de *stakeholders* condiciona la toma de decisiones y resta autonomía, ya que son múltiples los grupos con algún interés en la organización por lo que la organización se tiene que enfrentar a un entorno complejo, en el que debe satisfacer las necesidades de manera efectiva ya que debe servir a clientes y usuarios que no representan, normalmente, fuentes de ingreso de la organización; sin embargo, éstos evalúan la gestión de la misma, lo cual implica que las operaciones de la organización deben satisfacer ambas necesidades, así como enfrentar elevadas restricciones.

A partir de la misión se determina la elaboración de los distintos planes, que se concretan en una definición y fijación de objetivos, que requieren un conjunto de estrategias, cada una de las cuales es el origen de determinadas acciones concretas. Los objetivos cumplen diversas funciones entre las que se señalan el papel orientador, de control y de motivación. De la misma forma, éstos deben ser consensuados para que todos los participantes conozcan qué es lo que se pretende. El proceso de negociación puede ser más o menos largo en función del nivel de participación de las personas en el proceso de decisión. Los objetivos deben tener, entre otras, las siguientes características, deben ser aceptables, flexibles, mensurables, motivadores, accesibles, comprensibles y coherentes.

Aunque tener claramente definida la misión y los objetivos es esencial para el progreso de cualquier organización, las organizaciones tanto no lucrativas como la que gestionan empleo con apoyo, encuentran dificultades en este propósito, por lo que resulta fundamental introducir indicadores de medida de cada objetivo para asegurar su mensurabilidad.

6. Fase de análisis estratégico

Resulta necesario iniciar la fase de análisis estratégico revisando el entorno más genérico, entendido como el conjunto de fuerzas y condicionantes que con independencia del sector de actividad afectan a cualquier organización, y que conforman el marco económico, político, social y tecnológico general en el que desempeñan su actividad las organizaciones.

Por otro lado, como señala Porter (1980), es el análisis estratégico del ámbito sectorial o del segmento sectorial de actividad de la organización, dónde se identifican las ventajas competitivas de una organización, lo que viene a denominarse el entorno específico o microentorno de la organización. Igualmente, la ventaja competitiva de la organización puede distinguirse y ser independiente de la ubicación, derivándose de la red general de actividades internas y externas de la organización (cadena de valor / sistema de valor).

Este análisis estratégico, se encuentra en la línea planteada por Grant (1991) que considera que los tres análisis propuestos (el entorno general, el entorno competitivo, ventaja competitiva de la organización), posibilitan el estudio de la competencia como un proceso de cambio dinámico en el que se suceden de forma constante posiciones de ventaja competitiva. De esta forma el análisis de ventaja competitiva a nivel organizativo es dinámico en el sentido de que la ventaja competitiva es consecuencia del cambio.

6.1. Análisis del entorno general de las organizaciones

El objetivo de analizar el entorno es establecer cuáles son las variables claves y en el sentido en que afectan a la organización, así como ver cómo se posicionan ésta frente a aquellas.

Lo primero que hay que hacer es diagnosticar el grado de incertidumbre del entorno, y esto dependerá de su complejidad y dinamismo. Un entorno es más dinámico cuantos más cambios se producen en el tiempo, y la complejidad depende de la diversidad y de la interacción de las variables. Por otro lado, la diversidad del entorno está en función del número de variables que lo constituyen y la similitud que exista entre ellas. Por lo que respecta a la hostilidad, el entorno será más o menos hostil,

según cual sea la mayor o menor velocidad y efecto de sus impactos y la facilidad de la organización para dar una respuesta.

El estudio del entorno general se realiza sistematizando la información obtenida y datos recabados de diversas dimensiones:

- Político-legal: desarrollo de normativas reguladoras del empleo con apoyo, así como leyes que favorezcan la integración social.
- Económica: evolución económica tanto del mercado de actuación de las iniciativas, como las exigencias del mercado ordinario de trabajo.
- Sociocultural: percepción social de las personas con discapacidad, situación y tendencias de la población con discapacidad y de las de sus familias.
- Tecnológica: permite avanzar en los programas formativos para el aprendizaje de habilidades y también facilita las tareas a desempeñar.

6.2. Análisis del entorno competitivo

La metodología que se describe a continuación para el análisis de un segmento sectorial se basa en la propuesta realizada por Porter (1980)¹, la cual propugna que el estudio de cinco fuerzas competitivas: (I) rivalidad entre competidores, (II) competidores potenciales, (III) poder de negociación con los proveedores, (IV) poder de negociación con los clientes, (V) amenaza de productos o servicios sustitutivos. A continuación, se analizan, brevemente, cada una de ellas:

- ⇒ Rivalidad entre competidores o intensidad de la competencia actual, está en función de diversos factores, entre otros: 1) número de competidores y equilibrio de éstos, grado de concentración/atomización, 2) ritmo de crecimiento de la demanda en el sector, y por tanto grado de madurez del sector de actividad, 3) existencia de barrera de movilidad, es decir, factores que impiden o dificultan

¹ Bueno Campos (1996), establece una metodología más amplia que viene a completar y mejorar la propuesta realizada por Porter (1980).

movimientos de segmento dentro de un mismo sector de actividad, 4) existencia de barreras a la salida, esto es, factores que impiden el abandono de una industria aún con resultados adversos.

- ⇒ Competidores potenciales, está en función de dos factores principalmente: 1) barreras de entrada, entendidas como aquellos mecanismos que dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria, entre las que resultan significativas: a) economías de escala y alcance, b) diferenciación de producto, c) requerimientos de significativos desembolsos de capital para instalarse, d) costes de cambio, e) acceso a los canales de distribución, f) desventajas en costes diferentes de las economías de escala, g) política gubernamental, regulación del mercado y concesiones administrativas. 2) Reacción de los competidores establecidos.
- ⇒ Poder negociador de proveedores y clientes, determina la capacidad que tienen las empresas de una industria para influir de manera decisiva en las industrias que la preceden o siguen en el proceso de producción y está en función, entre otros, de los siguientes factores, del grado de concentración de uno u otro, del volumen de compra, de la diferenciación del producto, de los costes de cambio, de la posibilidad de integración, de la existencia de productos sustitutivos, de la información que posea el uno del otro, y del nivel de dependencia de uno para la supervivencia del otro.
- ⇒ Productos sustitutivos, los productos sustitutivos se caracterizan por cumplir la misma función que el producto actual y por proceder de la misma o diferente industria. Los productos sustitutivos representan una amenaza cuando: satisfacen las mismas necesidades, suponen un menor precio para una prestación similar, mejoran las prestaciones (innovaciones tecnológicas), fomentan un cambio en los hábitos de consumo, no existen costes de cambio hacia los nuevos productos.

6.3. Análisis interno

Este análisis es especialmente importante ya que la ventaja competitiva también puede derivarse de la forma en que la orga-

nización organiza y desempeña las actividades a través de las cuales crean valor para sus demandantes. Este análisis se centra en los factores internos de la organización y señala los recursos y capacidades como elementos clave para la formulación de la estrategia de la organización.

Para obtener una ventaja competitiva una organización ha de ofrecer un valor comparable y llevar a cabo sus actividades de forma más eficiente o realizarlas de forma tal que cree un mayor valor y permita una diferenciación. Las fuentes de la ventaja competitiva son principalmente: a) eficiencia, que influye en la obtención de un menor coste; b) calidad, entendida como una característica diferenciadora; c) innovación que se puede aplicar en productos, procesos, estrategias o estructuras; d) capacidad de adaptación al cliente, que proporciona valor al cliente.

Estas fuentes necesitan un apoyo previo del análisis de los recursos y de las capacidades; una adecuada combinación de ambos crean destreza y habilidad. Los recursos se pueden dividir en tangibles como las fuentes de financiación, y las infraestructuras; y en recursos intangibles como la capacitación y situación laboral de los recursos humanos, la tecnología incorporada, los programas y grados de desarrollo, el conocimiento de los clientes y posibles demandas de éstos, la reputación, etc.

La obtención de ventajas competitivas exige que la red de actividades de la organización se gestione como un sistema y no como una serie de partes desconectadas. Una herramienta adecuada para analizar la red general de actividades es el análisis de la cadena de valor propuesta por Porter (1985), y que ha sido objeto de atención por parte de numerosos autores. La cadena de valor parte de la idea de que cada organización se puede constituir como un conjunto interrelacionado de actividades, y cada una de ellas puede proporcionar ventaja competitiva a la empresa. Igualmente, la cadena de valor constituye una herramienta fundamental para comprender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva que se deriva de la red general de actividades de la organización, ya que la tecnología se encuentra presente en todas y cada una de las actividades de valor.

La cadena de valor está estructurada en dos grandes grupos de actividades diferentes que, a su vez pueden ser divididas en

subactividades. Estos grupos son:

Actividades primarias. Son aquellas que están directamente relacionadas con la obtención del producto y se corresponden con la producción, venta y transferencia del output: logística interna, operaciones, logística externa, márketing y ventas, y servicio.

Actividades de apoyo. Son las relacionadas indirectamente con la obtención del producto (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, etc.) y con la infraestructura necesaria para el funcionamiento normal de las actividades primarias.

Después de haber realizado el análisis interno la organización debe ser capaz de: a) explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas derivadas del entorno, b) potenciar las fuerzas y corregir las debilidades de la empresa.

Para esto se puede establecer la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades). Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la organización, mientras que las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al ámbito externo de la misma, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose.

7. Formulación, implementación y control de la estrategia

A partir del análisis estratégico realizado, se procede a la identificación prioridades estratégicas, considerando la identificación de los aspectos fundamentales para la supervivencia, continuidad y eficacia de la organización, priorizando aquellas que afectan al conjunto de la organización con respecto a su relación con el entorno y con su dinámica de funcionamiento interno. Estableciendo unos objetivos medibles, realistas, alcanzables, etc.

Por lo que respecta a la formulación de las estrategias y líneas de actuación posibles es necesario llevar a cabo el proceso considerando sus diferentes niveles: corporativo, de negocio y funcional. De la misma forma es necesario valorar y juzgar las estrategias en el marco de la misión y objetivos generales, considerando que la coherencia es fundamental en la elección

de la estrategia o estrategias más adecuadas (liderazgo en costes, diferenciación, diversificación,...), procediendo a la elaboración de los planes de actuación global, por secciones, a nivel funcional...

En el desarrollo de la estrategia es preciso considerar determinados aspectos ya que se implica al conjunto de la organización, entre los que se pueden señalar: reflejar los valores de la organización, comunicar los mensajes principales, proporcionar una base para futuras revisiones y establecer comunicación con todos los miembros de la organización.

En cuanto a la implementación y control de la estrategia, una vez seleccionada la estrategia de la organización, y desarrollada mediante las correspondientes estrategias funcionales, ésta debe ser implementada. La planificación y el control, junto con el diseño de la organización, además de las capacidades directivas y la cultura organizativa, son los elementos básicos de la implementación.

El sistema de planificación, a través de los planes y su desarrollo mediante programas y presupuestos, proporciona los instrumentos necesarios para determinar quiénes, cuándo y de qué forma, deben ejecutar qué parte de la estrategia, se trata por tanto de un sistema que tiene por objeto el diseño y posterior ejecución de planes de acción que han de servir de guía para la acción de las diferentes personas encargadas de poner en práctica las correspondientes estrategias y acciones.

Por lo que se refiere a la estructura organizativa, todos los planes de acción requieren de una estructura organizativa que permita su ejecución, ésta define el modo en que las partes de la organización interaccionan, estableciéndose la función de la dirección, el flujo de comunicación y la formalidad, informalidad del mismo. Entre los aspectos a considerar en el diseño organizativo se encuentran: tamaño del equipo de gestión, las relaciones entre comités, comisiones, grupos de trabajo, grado de descentralización, etc. Teniendo en cuenta que el entorno se presenta cada vez más dinámico y cambiante, es apropiado gestionar el cambio organizativo, el cual requiere de consenso y acuerdo, para llevar acabo este cambio organizativo se requiere seguir unas etapas: discusión preliminar, revisión y análisis de los problemas, desarrollo de alternativas y establecimiento de una nueva estructura de forma detallada.

Las capacidades directivas y el trabajo del equipo directivo son fundamentales para que el proceso de implementación de la estrategia tenga lugar, cada directivo en su nivel tiene unas funciones que le son propias, no obstante, en general, entre las funciones de los directivos se encuentran: determinar la misión de la organización, establecer y consensuar los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos, establecer procedimientos para realizar el control en la organización, supervisar la actuación de las diferentes áreas funcionales, fijar políticas en las distintas áreas funcionales, coordinar el proceso de toma de decisiones...

Las organizaciones no lucrativas y las organizaciones que gestionan empleo con apoyo, tienden a desarrollar su cultura organizacional en torno a una causa, sus miembros, en general, poseen actitudes y comportamientos altruistas ya que sirven a esa causa no a cambio, exclusivamente, de una remuneración o unos beneficios, esto implica el reto de mantener la motivación, las creencias y los valores compartidos de los trabajadores y voluntarios de forma que no abandonen la organización hacia otras con mayor incentivo, bien material o inmaterial.

Por tanto, resulta necesario establecer “normas internas” que eliminen la incertidumbre respecto a las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, éstas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo establecen sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, de modo que se pueda lograr sobrevivir en el entorno definido a través de un rendimiento efectivo y la creación de bienestar interno. Estas normas internas sirven para definir el modo en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades y resolver los conflictos que aparecen en el funcionamiento del grupo, entre los aspectos a considerar se encuentran: lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión, poder y jerarquía, intimidad y amistad, recompensas y castigos, ideologías, etc.

En cuanto al control estratégico, entendido como el proceso por el que los directivos tratan de asegurar que los recursos se usan de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos organizacionales, se dificulta siempre que no existen objetivos claros y mensurables. Por ello es necesario realizar una valoración de la actividad desempeñada por la organización, entre los aspectos a valorar se encuentran los siguientes:

- Valoración de la eficiencia: Se trata de relacionar los recursos utilizados con el volumen de actividad alcanzado. Se requiere generar indicadores de eficiencia para comparar y para analizar la evolución.
- Valoración de la eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos. Se requieren indicadores que sean satisfactorios, cuantitativos, sencillos, tanto estandarizados como no estandarizados.
- Valoración de la eficiencia social²: Permiten la recopilación, análisis y posterior revisión de las demandas expresadas por los *stakeholders*, grupos de interés que tienen algún interés y se encuentran implicados en las actividades desarrolladas por la entidad

8. Conclusión

Las metas y metodología de trabajo de las iniciativas que gestionan empleo con apoyo han supuesto un avance en el empleo de personas con discapacidad. Los valores, que se encuentran en el centro, de aquellos que trabajan en estas iniciativas, son fundamentales para que la inclusión sea real y para que se mantenga la actividad de la organización en el tiempo. Por ello es necesario decidir y establecer, como en cualquier organización, cuáles son los objetivos a conseguir por la organización para poder avanzar en la dirección adecuada, en definitiva, debe adoptarse una dirección estratégica que se concibe como el diseño, integrado en un plan que abarque al conjunto de la organización, de las estrategias que habrán de ponerse en marcha para llegar a aquellos objetivos.

¹ La necesidad de responder ante distintos grupos sociales se va incorporando a la cultura de las organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas, por lo que resulta fundamental desarrollar herramientas que permitan la auditoría social. En este sentido desde el Grupo de investigación GESES de la Universidad de Zaragoza, se está avanzando en el desarrollo de una metodología para la auditoría social en el tercer sector español. En Bellostas, et al, (2006): "Diseño de una auditoría social para el tercer sector español. Concepto y procedimientos", *Revista de Gestión Pública y Privada*, nº 11, pp. 11-27. Para más información sobre el trabajo del grupo de investigación en: <http://www.unizar.es/geses>

El entorno socioeconómico general en las sociedades actuales se caracteriza por ser dinámico, complejo, diversificado y hostil. Por tanto, el desarrollo del proceso de dirección estratégica de organizaciones no lucrativas y centros especiales de empleo requiere de una significativa fase de análisis estratégico del entorno bien consolidada, para poder ofrecer una imagen real tanto de las condiciones internas y externas en las que las organizaciones que prestan estos tipos de outputs operan en la actualidad, como de las estimaciones sobre cómo dichas condiciones evolucionaran en el futuro. Dicho análisis puede ayudar a las organizaciones para identificar las alternativas estratégicas potenciales y, entre ellas, seleccionar las más adecuadas para lograr sus objetivos. El análisis desarrollado propone una metodología concebida para completar tal fase de análisis, en la cual, la misión organizacional desempeña una función fundamental, metodología que, por otra parte, las organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas, deben incorporar de manera formal en su proceso de dirección estratégica.

Bibliografía

- AETAPI (2006). *Aportaciones al Borrador de Real Decreto por el que se regula el Empleo con Apoyo*. [Documento electrónico]: http://www.aetapi.org/biblioteca/documentos_aetapi [2007, febrero].
- AUTISMO ESPAÑA (2006). *Manual de buenas prácticas en Empleo con Apoyo para personas con autismo*. Madrid: autor.
- BANK- MIKKELSEN, N. (1975): El principio de normalización. *Siglo cero*, 37, 16-21.
- BELLOSTAS, A.; MONEVA, J.M.; MARCUELLO, C. Y MARCUELLO, CH. (2006): "Diseño de una auditoría social para el tercer sector español. Concepto y procedimientos", *Revista de Gestión Pública y Privada*, nº 11, pp. 11-27.
- BELLVER, F. (2007): "Impulso de la AESE al empleo con apoyo", en Martínez, M. A.; Jordán de Urríes, B.; Cerdá, C. y Gozábez, J. (Coord.) *El camino hacia la Inserción Social. Actas VI Simposio Internacional de Empleo con Apoyo*, pp. 85-100, Valencia 7, 8 y 9 de marzo de 2007. INICO, Salamanca.

- BUENO, E. (1996): Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos, Pirámide, Madrid, quinta edición revisada y actualizada.
- CLAVER, E., *et al.* (1998): Manual de Administración de Empresas, Ed. Civitas. Madrid.
- CUERVO, A. (dir., 1995): Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno. Editorial Civitas, Madrid.
- DATLOW SMITH, M., BELCHER, R.G. Y JUHRS, P.D. (1995). *A guide to successful employment for individuals with autism*. Baltimore: Paul H brookes publishing.
- FUNDACIÓN ONCE. (2003): *La realidad sociolaboral de las personas con discapacidad en la Comunidad autónoma de Madrid*. Madrid: escuela libre editorial.
- FUNDACIÓN ONCE. (2005): *Estudio sobre la realidad sociolaboral de las personas con discapacidad*. Galicia: Industrias gráficas AFANIAS.
- GARCÍA DELGADO, J.L.(Dir.) (2004): *Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España*. Fundación ONCE, Thomson, Civitas.
- GRANT, R. M. (1991): "Porter's Competitive Advantage of Nations": an Assessment", *Strategic Management Journal*, vol 12, nº 7, pp. 535-548.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997): Dirección Estratégica. Prentice Hall. Madrid.
- MARCUELLO, C., *et al.* (2007): "Transparencia y sostenibilidad de las Empresas de Inserción", Doctrabajo 42,
- MARTÍNEZ, M. A. (2007): "Gestión estratégica de los servicios de apoyo", en Martínez, M. A.; Jordan de Urríes, B.; Cerdá, C. y Gozálbz, J. (Coord.) *El camino hacia la Inserción Social. Actas VI Simposio Internacional de Empleo con Apoyo*, pp. 85-100, Valencia 7, 8 y 9 de marzo de 2007. INICO, Salamanca.
- MATEOS P. (1999): Dirección y objetivos de la organización actual. Ed. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel.
- MINTZBERG, H. (1989): Mintzberg y la Dirección. Diaz de Santos.

- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1998): La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas, Madrid.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, Free Press, Nueva Cork.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.
- RUSSELL, C. (1997): *Employment of disabled people / European Realities*. Conferencia inaugural del IV Máster Universitario en Integración de Personas con Discapacidad, Universidad de Salamanca, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Ed. Biblio empresa. Barcelona.
- URRÍES VEGA, F. B., VERDUGO, M. A. Y VICENT RAMIS, C. (2005). *Análisis de la evolución del empleo con apoyo en España*. [Versión electrónica]. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad. Disponible en: http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO9388/evolucion_empleo.pdf [2007, febrero].
- VERDUGO, M. A. y JORDÁN DE URRÍES, B. (2007): "El futuro del empleo con apoyo ¿hacia dónde nos dirigimos?", en Martínez, M. A.; Jordan de Urríes, B.; Cerdá, C. y Gozábez, J. (Coord.) *El camino hacia la Inserción Social. Actas VI Simposio Internacional de Empleo con Apoyo*, pp. 85-100, Valencia 7, 8 y 9 de marzo de 2007. INICO, Salamanca.
- VERDUGO, M.A. (dir.) (1998): *Personas con discapacidad. Perspectivas psicopedagógicas y rehabilitadoras*. Madrid: Siglo XXI.
- VERNIS, A. et al. (1998): "La gestión de las Organizaciones No Lucrativas", Ediciones Deusto, Bilbao.