

Estrategia Corporativa de la Empresa

Tema 4. Gestión de la Estrategia Corporativa



M^a Concepción López Fernández

Adela Sánchez Santos

María Obeso Becerra

Marta Pérez Pérez

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Índice

- 4.1. Parenting Corporativo**
- 4.2. Comunicación Corporativa**
- 4.3. Cultura Corporativa**
- 4.4. Seguridad de Datos**

... es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir la plantilla, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos.

... marca la pauta y define el futuro de cualquier organización (misión, visión..)

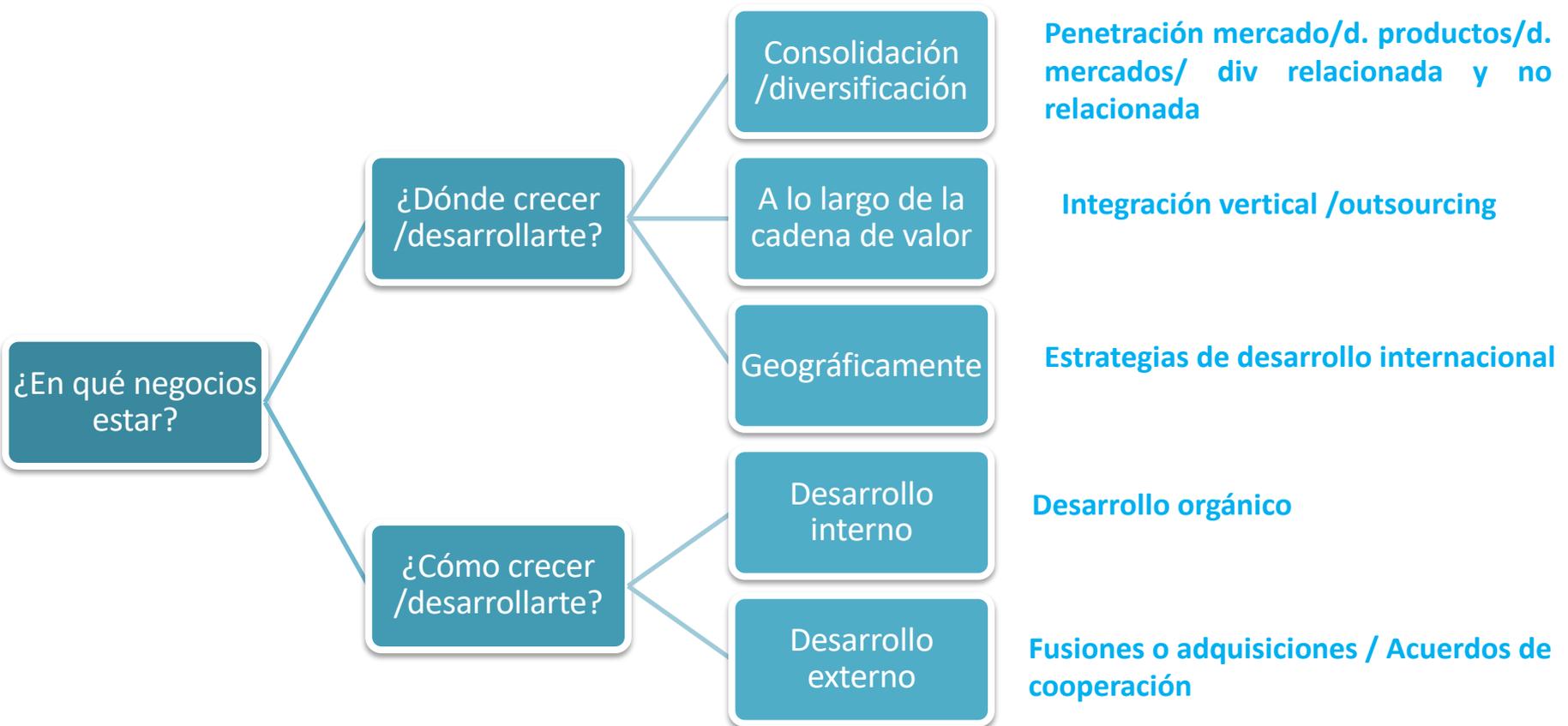
... de su diseño, ejecución y evaluación depende el éxito de las compañías

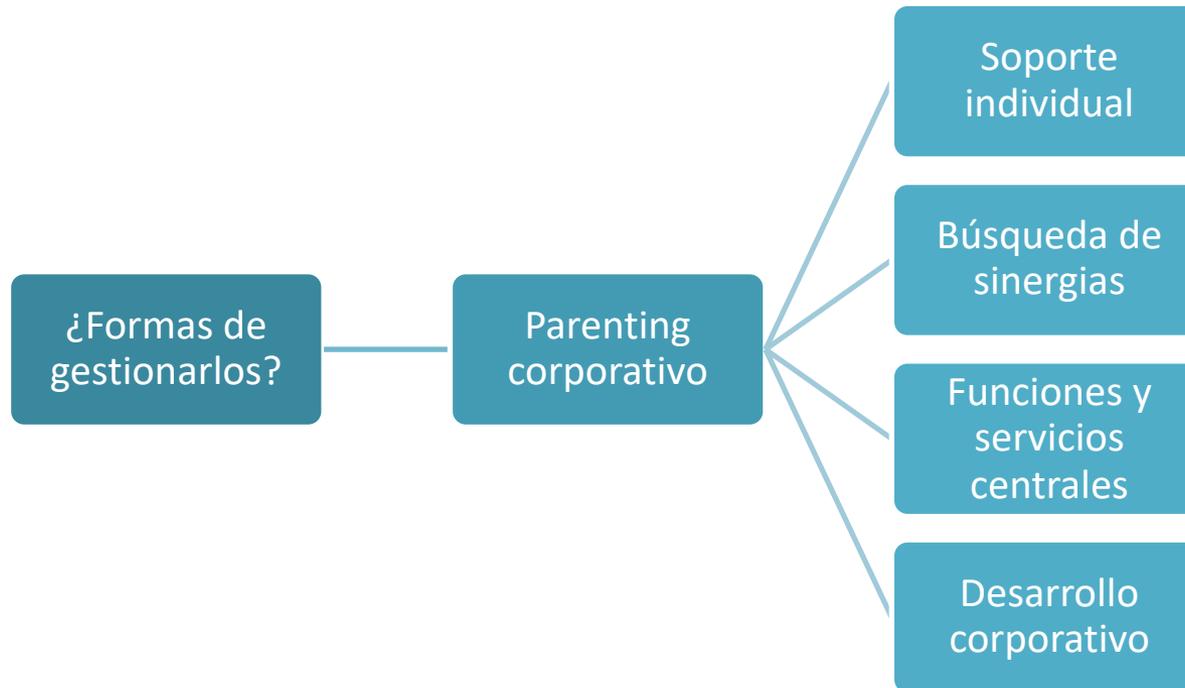
... define el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de propietarios y otros grupos de interés

↓
¿En qué
negocios
estar?

↓
¿Forma de
gestionarlos?

Aportar valor desde el centro corporativo





¿Qué estructura organizacional y filosofía fomentarán un rendimiento superior de las Unidades Estratégicas de Negocio?

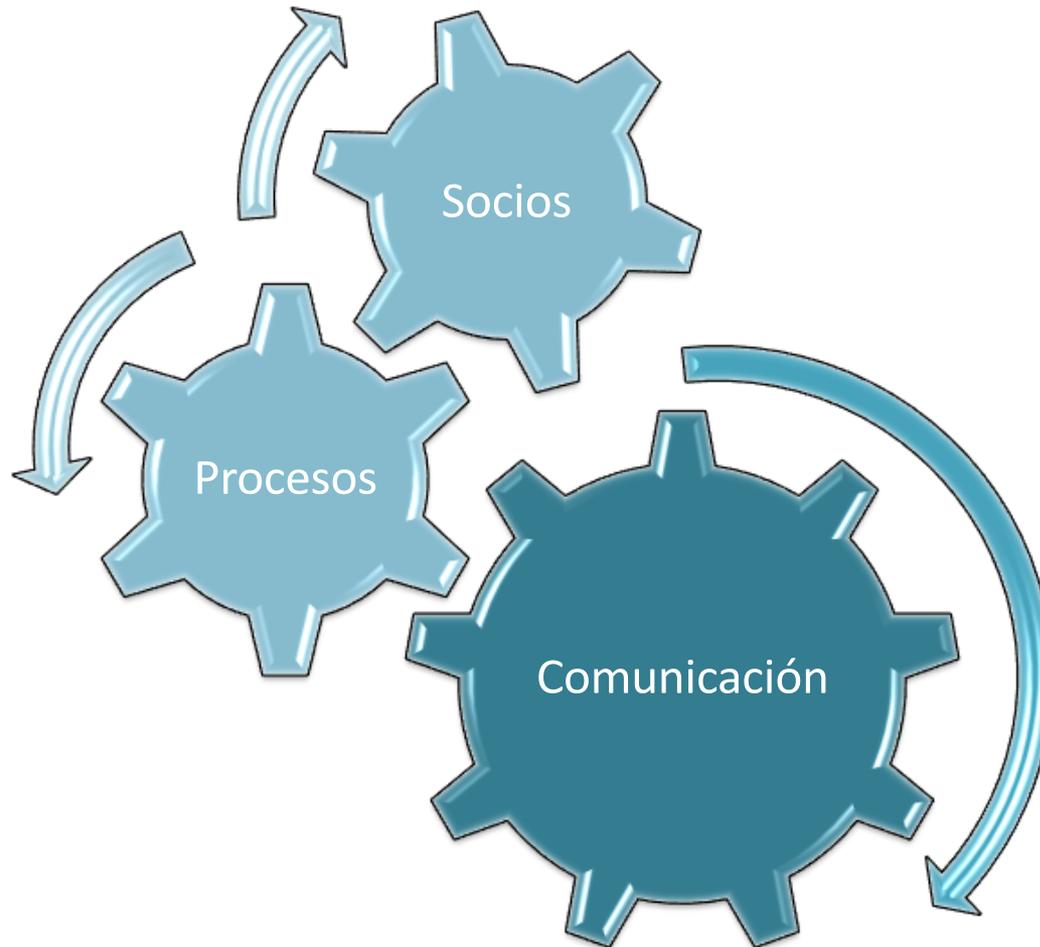
Parada,
P., &
Planellas,
M. (2007)

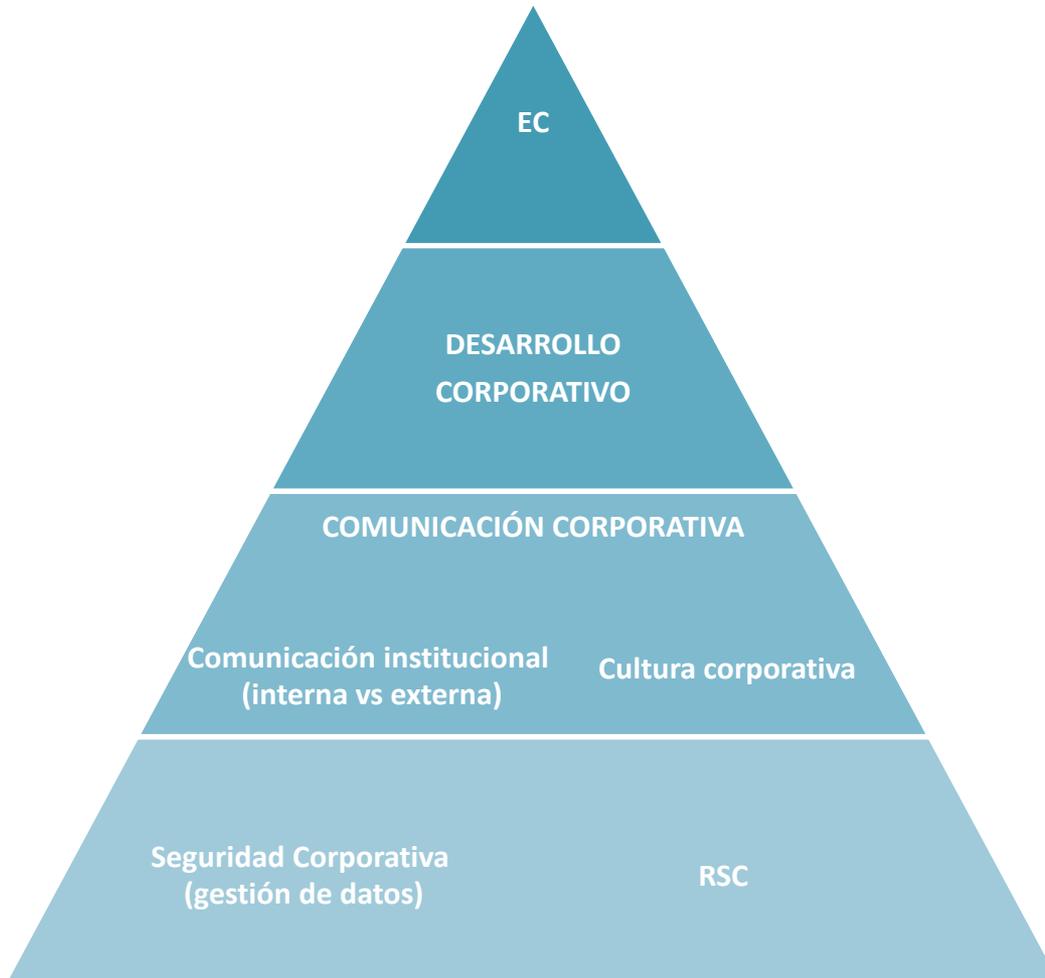
2030

MAYOR IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
DE LAS REDES GLOBALES



World cities with over 300.000 residents in 2014. Fuente: World Urbanization Prospects 2014, UN



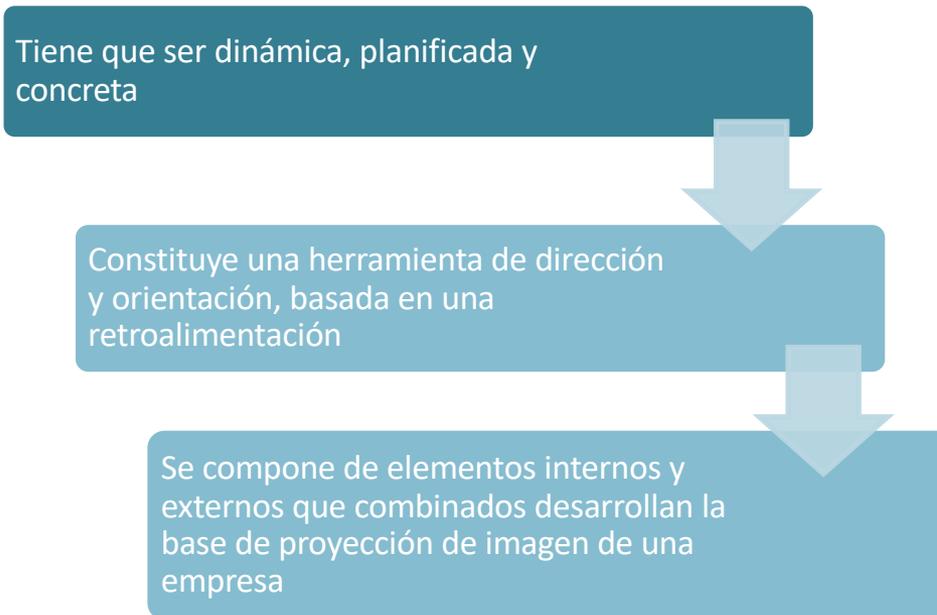


Reputación corporativa

Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa plantea como misión básica **fixar el marco de contenido a comunicar** en el que debe moverse la compañía. El fin último es **asegurarse coherencia y consistencia** en sus mensajes y liderar la actividad comunicativa (pertenencia a grupo, **establece terreno de juego**).

NUEVA TENDENCIA: RELACIÓN BILATERAL (receptor, feedback)
DEPENDENCIA DIRECTA DE LA DIRECCIÓN GENERAL



NIVEL INTERNO: desarrollo de una filosofía corporativa global a partir de la cual crear una cultura organizativa que pautе cómo hacer las cosas tomando en cuenta los valores y creencias definidas por los altos directivos. Gestión de los procesos de comunicación del capital intelectual y humano y la relación con los públicos internos de la empresa (empleados, accionistas, dirección...). **DISTINTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

NIVEL EXTERNO: fijar el sistema de comunicación institucional que quieren dirigir a su público objetivo (líderes de opinión, clientes, sociedad, administraciones públicas) (largo plazo). **DISTINTO DE COMUNICACIÓN COMERCIAL (Marketing, corto plazo).**

FUNCIONES BÁSICAS: 5



El control del estado de la comunicación no depende en exclusiva de la relación interpersonal entre el primer responsable de la empresa y el director de Comunicación. Tal forma de actuación es a todas luces limitada, aunque importante.

El conocimiento del clima de la comunicación depende además de medidas como las siguientes:

- Desarrollo de un plan de acción anual con la idea de alcanzar unos objetivos básicos.
- Análisis de resultados a través de encuestas, valoraciones cualitativas y otros métodos.
- Conexión permanente mediante planificación de reuniones de mesas compartidas de cuatro direcciones implicadas: la Comercial, la Técnica (Sistema de Información), la de Recursos Humanos y la de Comunicación Corporativa.

Si la estrategia corporativa se comunica bien, los directivos te la compran. Si no, nace muerta. La misma estrategia explicada de una forma o de otra puede tener resultados diferentes...

Enric Pujadas. Grupo Ogilvy

La comunicación institucional es la forma de aterrizar la estrategia y hacerla explícita. Una de las tareas fundamentales del CEO es comunicar constantemente la estrategia, los valores y la cultura tanto a su gente como a los clientes utilizando todos los medios a nuestro alcance.

Carina Szpilka. ING Direct España

En la comunicación hay que ser transparente y evitar la comunicación simplemente divulgativa porque eso provoca poco compromiso. Intentamos que todo el mundo entienda la coherencia y qué valor crea en el negocio.

Rafael Prieto. Grupo PSA Peugeot

La alta dirección debe involucrarse al máximo en las tareas de comunicación pero evitando que haya portavoces oficiales. Primero hay que consensuar los mensajes y posteriormente definir los canales. Ha de ser un proceso muy planificado y controlado para que la información no se desvirtúe. Todos los empleados reciben un kit que contiene nuestra estrategia, con un booklet, una presentación y un regalo

Laura González Molero. Merck España

Fuente: Ejecución estratégica: la experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un nuevo escenario, 2012

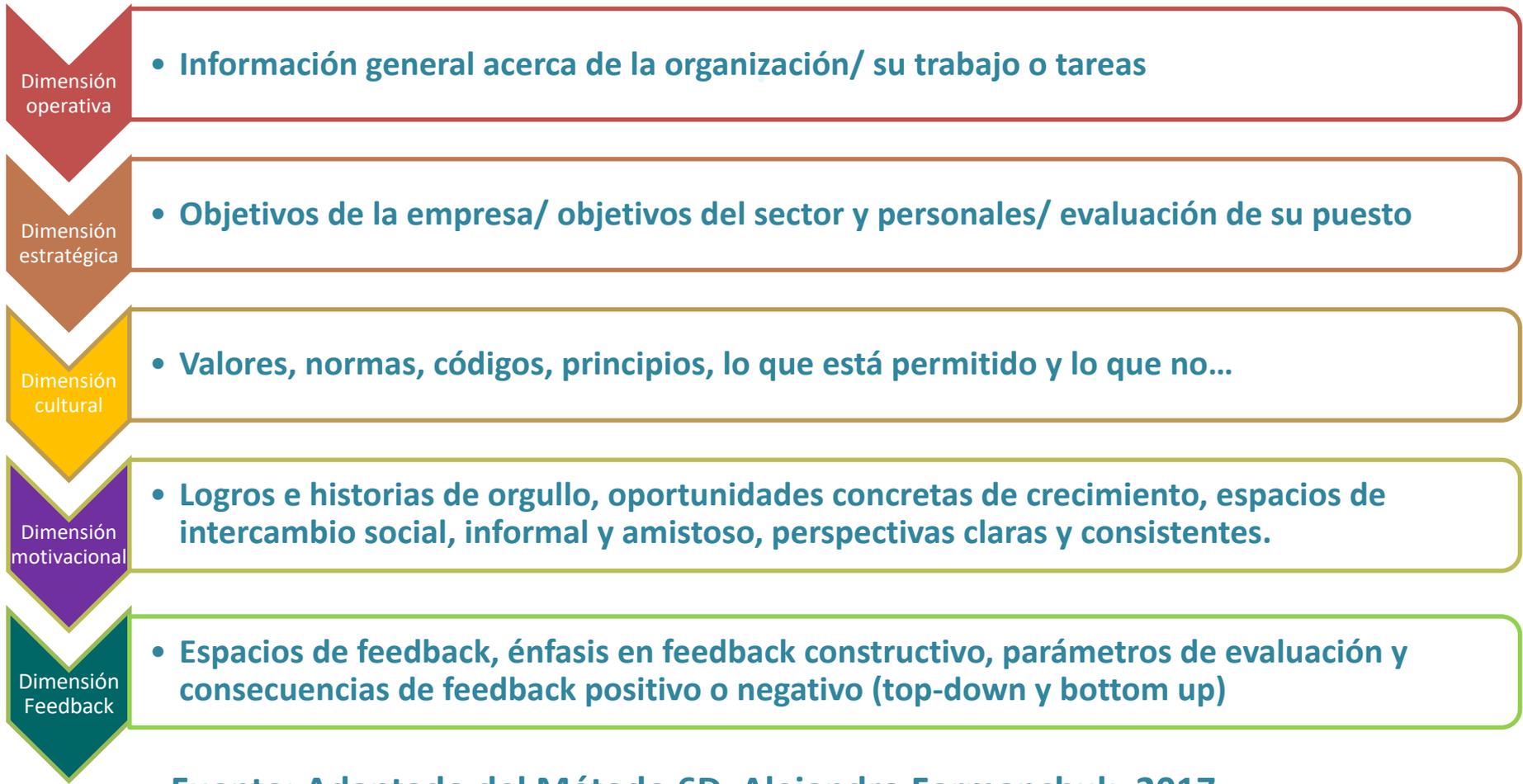
COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA

TRADICIONALMENTE SE ESTÁ MÁS PREOCUPADO POR COMUNICARSE CON LOS PÚBLICOS EXTERNOS QUE CON EL PÚBLICO INTERNO

Define un mensaje global para la organización (a nivel interno y externo). Para ello se centra en la gestión de los procesos de comunicación del capital intelectual y humano y la relación con los públicos internos de la empresa (empleados, accionistas, dirección...).

OBJETIVO: implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados. Todas las acciones y su gestión contribuirán a **fortalecer la cultura corporativa.**

TIPS PARA HACER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: Adaptado del Método 6D, Alejandro Formanchuk, 2017

Cultura Corporativa

Se define como aquellos valores, tipo de liderazgo, objetivos, grado de compromiso y legalidad que configuran el ADN de una empresa y que son compartidos por todos los miembros de la organización (constantes la existencia de valores, símbolos y creencias).

Cualquier decisión estratégica corporativa que recaiga suele suscitar inquietud y, a veces, suspicacia....

LADO FORMAL: misión, visión, planificación, organigrama, los manuales de funciones y procedimientos y su normatividad, etc...

LADO INFORMAL: conjunto de reglas no escritas y relaciones interpersonales, muchas veces no conocidas, que intervienen en las decisiones corporativas

**ESTRATEGIA CORPORATIVA Y CULTURA CORPORATIVA DEBEN SER COMPLEMENTARIAS
A FIN DE GENERAR UN DESARROLLO ÓPTIMO Y SOSTENIBLE**

FACTORES QUE DEFINEN LA CULTURA CORPORATIVA

1. **Factores externos:** cultura nacional o local, características del entorno, regulación de los mercados....
2. **Factores históricos:** fundadores, crisis empresariales, referencias organizativas...
3. **Factores internos:** comportamiento de la alta dirección, la estructura organizativa....

Los elementos que construyen una cultura son únicos en cada organización, sin embargo, existen características similares entre las culturas que se desarrollan adecuadamente para la correcta ejecución estratégica:

- **Establecer valores corporativos con sentido** –reflejo en comportamientos reales-
- **Definir recompensas/consecuencias** de la adopción de valores y conductas corporativas
- **Lidera la cultura corporativa con el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1995)**

TIPOS DE CULTURA

| | |
|--|---|
| <h3>Cultura de grupo o clan</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los miembros de la organización • Desarrollo sentido familia y lealtad • Protección recursos humanos • Desarrollo compromiso personas | <h3>Cultura de desarrollo o adaptabilidad</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en creatividad e innovación • Dinamismo en la provisión de pto/servicios • Adaptabilidad • Reconocimiento externo |
| <h3>Cultura racional o de misión</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el logro de objetivos y la realización de tareas • Énfasis en la producción y su control • Recompensas económicas • Objetivos claros | <h3>Cultura jerárquica o burocrática</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el orden • Importancia reglas, normas y procesos formales • Estabilidad y seguridad en el puesto • Documentación y roles claros |

Fuente: Adaptado de “La cultura estratégica: factor clave del éxito empresarial”. Flebes Acosta, J.

OBJETIVO: BÚSQUEDA DE LA COHERENCIA CULTURAL. FOMENTAR LOS 4 FACTORES ESTRATÉGICOS QUE AYUDAN A FORTALEZER LA CULTURA:

- FACTOR ORIENTACIÓN:** Que todos los colaboradores sepan hacia dónde se dirige la organización, teniendo claro un plan estratégico y de visualización, manteniendo canales de comunicación formales abiertos.
- FACTOR MOTIVACIÓN:** mantener un clima laboral que se disfrute día a día, entrenándose, capacitándose, sabiendo que lo que hacemos, si está bien hecho permitirá que tenga una justa retribución, salarios monetarios, salarios emocionales. -“Plan de Incentivos” , “Plan de Carrera”-
- FACTOR ORGULLO:** sentirse identificados con la organización, sentir orgullo de lo que ésta representa para sí mismos y para la sociedad.... Sentir orgullo de su historia y sus líderes, de sus héroes, de sus ritos y rituales.
- FACTOR CONFIANZA:** creer en sus líderes. La Confianza fortalecida permite avanzar hacia el futuro. Promesas cumplidas casa adentro y casa afuera, manteniendo la palabra de la oferta. La confianza y más valores que son los pilares para la cultura

Fuente: Adaptado de <http://www.yturralde.com/MVV/index.htm>

TIPS BÁSICOS PARA FOMENTAR UNA CULTURA CONSTRUCTIVA



Fuente: Peteraf and Strickland 2012. Administración estratégica. Teoría y Casos

Seguridad Corporativa

Una adecuada estrategia corporativa debe incorporar desde el inicio buenas prácticas relativas al Data Security a fin de evitar la futura aparición de brechas de seguridad, minimizando el riesgo

Protección de datos
e
información

Actividades para evitar acceso, creación,
y/o cambio no autorizado de
datos corporativos

Administrar usuarios

Tutelar permisos acceso

Educar al usuario

Gestionar vistas de
acceso a datos

Auditar la seguridad
de los datos

INCREMENTA SU IMPORTANCIA EN EL ACTUAL ENTORNO COMPETITIVO.
Necesaria la creación de un clima de confianza digital.

¿ POR QUÉ?

- Desequilibrio de la conectividad –tecnologías versátiles-
- Economía sustentada por multinacionales y pequeñas empresas mediante tecnología
- Generación masiva de datos
- Nuevos modelos de pago

Así pues, según la **Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)**, la **SEGURIDAD DE DATOS** se define como:

“el conjunto de herramientas, políticas, conceptos de seguridad, salvaguardas de seguridad, directrices, métodos de gestión de riesgos, acciones, formación, prácticas idóneas, seguros y tecnologías que pueden utilizarse para proteger los activos de la organización y los usuarios en el ciberentorno.

Los activos de la organización y los usuarios son los dispositivos informáticos conectados, los usuarios, los servicios/aplicaciones, los sistemas de comunicaciones, las comunicaciones multimedios, y la totalidad de la información transmitida y/o almacenada en el ciberentorno. La seguridad de datos garantiza que se alcancen y mantengan las propiedades de seguridad de los activos de la organización y los usuarios contra los riesgos de seguridad correspondientes en el ciberentorno. Las propiedades de seguridad incluyen una o más de las siguientes: disponibilidad; integridad, que puede incluir la autenticidad y el no repudio; confidencialidad.”

Por lo tanto, es el conjunto de directrices, políticas y herramientas que tienen como objetivo crear ese clima de confianza digital, por medio de la protección de los activos de organizaciones y particulares, que tengan soporte TIC.

La estrategia de gestión corporativa de datos responde al actual desafío planteado por las **5vs** –volumen, velocidad, variedad, veracidad y valor-.

Definir una EC eficiente, que **proporcione una visión única al todo y sostenible en el tiempo** se convierte en la forma más eficaz de garantizar la integridad de los datos a fin de:

- Evitar duplicidades, redundancias o inconsistencias
- Reducir la falta de fiabilidad que genera problemas en el análisis
- Dificultad en la toma de decisiones
- Imposibilidad de integración

El **alineamiento** planteado por la **estrategia corporativa** de gestión de datos debe:

- Facilitar la respuesta rápida y ágil
- Mejorar la relación con el business community
- Mejorar la calidad de los sistemas y las soluciones implementadas
- Reducir riesgos y minimizar el índice de fallos en las implementaciones
- Proporcionar el control suficiente sobre las dinámicas del negocio.

Planificación y Control



Ciclo de vida del dato